



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN
PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

**Modelo de gestión por competencias para optimizar el
desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad
provincial de Rioja, 2020**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad**

AUTOR:

Pacherrez Riva, Jimmy (ORCID: 0000-0002-8235-6371)

ASESORA:

Dra. Palomino Alvarado, Gabriela del Pilar (ORCID: 0000-0003-0851-4375)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y modernización del Estado

TARAPOTO – PERÚ

2021

Dedicatoria

Dedico este trabajo de investigación a mis hijos Lucía y Jimmy Fernando por ser ellos mi motivación en mi constante desarrollo y superación, personal, académica y profesional.

Jimmy

Agradecimiento

Agradezco a Dios por darme vida, fuerzas y salud para seguir adelante, a mi madre Marina Riva Garay, porque todo lo que soy se lo debo a ella, a Juan Rogers Huamán Bustos, porque sin ser mi padre se comportó como tal, a mi esposa Luzdina Hernández Suárez por su apoyo incondicional en todos mis proyectos, a mis docentes y compañeros del doctorado por compartir sus experiencias y consolidar los conocimientos adquiridos.

El autor

Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract.....	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO.....	4
III. METODOLOGÍA.....	17
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	17
3.2. Variables, operacionalización	18
3.3. Población, muestra y muestreo	18
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	19
3.5. Procedimiento	22
3.6. Métodos de análisis de datos	23
3.7. Aspectos Éticos.....	23
IV. RESULTADOS	25
V. DISCUSIÓN.....	36
VI. CONCLUSIONES.....	40
VII. RECOMENDACIONES	41
VIII. PROPUESTA	42
REFERENCIAS.....	52
Anexos.....	57

Índice de tablas

Tabla 1 Nivel del desempeño laboral de los colaboradores	25
Tabla 2 Desempeño laboral de los colaboradores desde la percepción del funcionario.....	26
Tabla 3 Desempeño laboral de los colaboradores desde la percepción del colaborador	28
Tabla 4 Gestión por competencias desde la percepción del funcionario	30
Tabla 5 Gestión por competencias desde la percepción del colaborador	32
Tabla 6 Modelo de gestión por procesos validado por el juicio de expertos.	34

Índice de figuras

Figura 1. Modelo de gestión por competencias	42
--	----

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo proponer un modelo de gestión por competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020. El tipo de estudio no experimental con diseño descriptivo - propositivo. La técnica fue la encuesta y el instrumento el cuestionario. Teniendo como resultado, el nivel de desempeño laboral de los colaboradores es "Bajo" (77.8% y 66,7%); concluyendo, se propuso un modelo de gestión por competencias cuya finalidad fue fortalecer las potencialidades de los colaboradores y mejorar su desempeño laboral. Para garantizar su sostenibilidad se deben crear políticas, normas, procedimientos y técnicas estratégicas para optimizar su ejecución.

Palabras clave: Gestión; competencia, desempeño, optimizar

Abstract

The objective of this study was to propose a management model by competencies to optimize the work performance of employees of the Provincial Municipality of Rioja, 2020. The type of non-experimental study with a descriptive-purposeful design. The technique was the survey and the instrument the questionnaire. As a result, the level of work performance of employees is "Low" (77.8% and 66.7%); concluding, a competency management model was proposed whose purpose was to strengthen the potential of employees and improve their job performance. To guarantee its sustainability, policies, standards, procedures and strategic techniques must be created to optimize its execution.

Keywords: Management; competition, performance, optimize

I. INTRODUCCIÓN

En este mundo globalizado, las organizaciones están impulsando fuerzas laborales competitivas de habilidades que aplican en la identificación y satisfacción de los inconvenientes cotidianos que combaten en su costumbre laboral, por tal razón es que la rivalidad es con uno mismo, en busca de ser superiores, personal y profesionalmente; por esa razón a raíz de la globalización acarrió con su llegada renovadores enfoques para las instituciones públicas o privadas que tienen vínculo claro con la modificación en las organizaciones y en la creación del recurso humano por esto rastrean mayores y superiores expertos que les permita subir su competitividad y hacer mejor la eficacia. Un inconveniente mundial es la presencia de una alta tasa de desempleo laboral ya que, se vienen apareciendo inconvenientes para contemplar los cargos laborales gracias a la falta del perfil correspondiente para ocupar esas plazas laborales. Las instituciones públicas, fundamentalmente las municipalidades muestran más grande contrariedad para hallar a los expertos idóneos para los cargos disponibles. La carencia de capacidades en diferentes superficies de la plaza de trabajo es la pura realidad, es una circunstancia que va en aumento y que podría boicotear los mecanismos del desarrollo y las finanzas.

Es por ello que se realiza, la administración por competencias porque su evaluación facilita descubrir potenciales que hay adentro de las organizaciones o instituciones que desarrollan virtudes que están en competencia en el desarrollo insuperable de las ocupaciones en que se desenvuelven los ayudantes. La problemática que se presenta en la realidad social, está condicionada casualmente con los nuevos cambios mundiales, como manifestación de la mano del hombre y del mercado, se está viviendo la época de la sociedad del conocimiento, la nanotecnología facilita la relación momentánea y el ingreso a la información de forma ligera y en el mismo instante, descartando obstáculos y reduciendo trayectos entre individuos que radican en distintos sitios. En la actualidad la inclinación en las entidades públicas y privadas, es poseer un trabajador apreciado y operativo en su desarrollo laboral, con competencias propias del colaborador.

Los problemas en las municipalidades referidos al desempeño laboral son altos, puesto que muchos de los trabajadores están asumiendo cargos sin tener la experiencia ni el perfil profesional que se requiere para ejercer sus funciones, ocasionando que las relaciones interpersonales no sean las más óptimas entre los colaboradores administrativos. Teniendo en cuenta los aspectos mencionados anteriormente y considerando que la satisfacción al usuario es un elemento fundamental en la evaluación de los servicios, por consiguiente, estos deben desarrollarse hacia niveles superiores, en donde el usuario se sienta totalmente complacido con el servicio brindado por los colaboradores de estas instituciones públicas.

En la Municipalidad provincial de Rioja, región de San Martín, se viene observando que, dentro de esa institución gubernamental, los funcionarios no están ejerciendo eficazmente sus habilidades laborales, porque hay una diferencia entre lo que saben y lo que hacen, frecuentemente, como resultado de sus actitudes, destrezas, acciones, práctica de valores, uso de capacidades nada aceptable ante la sociedad, además de una deficiencia de toma de decisiones y comunicación de información en el entorno laboral. Sumado a ello, no existe un apropiado proceso de selección y reclutamiento de personal; lo que origina que dichos profesionales se encuentren en un cargo en donde no son competentes; la causa viene a ser que no existe un programa de gestión por competencias que optimice la administración de los responsables que gerencian dicho municipio.

En consecuencia, se planteó el problema general ¿En qué medida un modelo de gestión por competencias optimizará el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020? En tal sentido se enunció los problemas específicos: ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020?, ¿Qué características tiene el desempeño laboral de los colaboradores?, ¿Cómo estará caracterizado la gestión por competencias de los funcionarios de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020?, ¿Cuáles son las razones o nudos críticos que dificultan que los colaboradores tengan un buen desempeño laboral, ¿Cómo estará diseñado el modelo de gestión por competencias,

¿Cuánto es la valoración del modelo de gestión por competencias a través de juicio de expertos?; en este sentido, esta investigación se justifica por conveniencia, porque con el modelo propuesto contribuirá a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad en estudio. La relevancia social, al mejorar las competencias laborales de los colaboradores, se mejorará la atención al usuario generando satisfacción por el servicio recibido. Con respecto a las implicancias prácticas, se busca contribuir aportando una serie de recomendaciones sobre la gestión por competencias que puedan servir para desarrollar efectividad organizacional, tomando en cuenta factores e indicadores en el proceso, tales como la comunicación interna, la planificación, entre otros que ayuden a mejorar el desarrollo organizacional. Se busca que esta investigación aporte trascendentalmente a la reducción de costos, de cuellos de botella que generan pérdidas de dinero y tiempo. En cuanto al valor teórico, se contribuirá con información científica sobre el desempeño laboral y se diseñará un modelo de gestión por competencias, las que serán validados por juicio de expertos, el mismo que podrá implementarse en otras instituciones ediles. En cuanto a la utilidad metodológica, aportará con la estandarización del instrumento sobre el desempeño laboral.

Como objetivo general se enuncia de la siguiente manera: Proponer un modelo de gestión por competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020. Asimismo, se planteó los objetivos específicos: (i) Identificar el nivel del desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020. (ii) Caracterizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020. (iii) Caracterizar la gestión por competencias de los funcionarios de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020, (iv) Diseñar el modelo de gestión por competencias. (v) Conocer la valoración del modelo de gestión por competencias a través de juicio de expertos. Finalmente, se formuló la hipótesis de investigación: si diseñamos un modelo de gestión por competencias, entonces se podrá optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020.

II. MARCO TEÓRICO

Los trabajos previos relacionados a la variable de estudio encontrados a nivel internacional como de, Hernández, V. (2018), *Modelo de administración de talento humano por competencias de la ONG para la discapacidad fundación cuesta Holguín*. (Artículo científico). Pontificia Universidad Católica de Ambato, Ecuador. Tipo de estudio no experimental, diseño descriptivo-propositivo, muestra 23 personas, técnica encuesta, instrumento cuestionario, llegó a la conclusión, la capacidad humana, el modelo de la junta sostenida por un arreglo de capacidades y punteros para asociaciones sin beneficios que sirven a personas con discapacidades planificadas, se centra en la progresión de las aptitudes autorizadas y los puestos clave, la razón de la unión de los subsistemas, la elección, la preparación de la mejora, la remuneración. y evaluación de avance. De igual forma, ayuda a ajustar los destinos jerárquicos, permitiendo rastrear y controlar los punteros propuestos, lo que contribuirá a mejorar la naturaleza de la atención ofrecida a las personas con discapacidad, y a la inclusión sociolaboral más prominente del equivalente en privado y público. organizaciones.

Por su parte, Grijalva, M. Castro, J. y Guamán, M. (2019), *Desempeño laboral como vector ocupacional*. (Artículo científico). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Estudio cuantitativo, no experimental, muestra 53 empleados, técnica la encuesta, instrumento cuestionario. Concluyó, el comportamiento, el carácter, la perspicacia y el aprendizaje están relacionados con la ejecución del trabajo. La naturaleza del trabajo afecta el grado de ejecución de los trabajadores y aumenta la inclinación a satisfacer sus asignaciones, mientras que la cooperación es un factor enorme para el avance de las aptitudes y el desarrollo. En cualquier caso, en la organización la independencia influye en el clima de autoridad y el cumplimiento de la ocupación donde se incluye la compensación.

En cambio, Reinoso, M. y Pérez, J. C. (2019), *Cultura organizacional y desempeño laboral en los colaboradores de las PYMES*. (Artículo científico). Universidad Autónoma de Chapingo. México. Tipo de estudio correlacional, diseño no experimental, muestra 35 personas, técnica encuesta, instrumento

cuestionario, llegaron a la conclusión, que, la actitud para ofrecer un ítem y una administración de calidad requiere que los trabajadores brinden gran atención al cliente, que exista una inclinación a realizar sus ejercicios con soltura, acordando enfáticamente la metodología para el trabajador y la Administración. Desde una perspectiva seria, los trabajadores de la organización pueden adaptarse a los cambios típicamente. Dado que el avance permite otorgar activos especializados para mejorar y modernizar la introducción del rubro, fundación y administración.

Para, Correa, St. (2017), *Incidencia de la Gestión por competencias en el crecimiento empresarial*. (Artículo científico). Universidad Técnica de Machala, Ecuador. Diseño de investigación descriptivo, muestra 28 profesionales, técnica encuesta, instrumento cuestionario, concluyó, la aplicación de la administración por rivalidad en las compañías exportadoras, tuvo un efecto positivo en el talento humano, ya que se ha verificado una optimización en sus habilidades y capacidades, por lo tanto, mayor crecimiento en sus ventas y mejor rentabilidad.

Asimismo, Santacruz, L. (2019), *Análisis de modelos de gestión por competencias como fomento a la competitividad en organizaciones del sector textil*. (Artículo científico). Universidad CES, Medellín, Colombia. Tipo de investigación básica, diseño descriptivo, muestra 120 trabajadores, técnica encuesta, instrumento cuestionario, concluyó, que, los modelos de gestión por competencias hacen una incorporación y articulación entre los procesos de selección, evaluación del desarrollo y capacitación; con el objetivo de que las organizaciones logren administrar, potencializar y desarrollar acertadamente su talento humano, debido que son tomadas como “una creación desde una conjunción de elementos (conocimiento, entender llevar a cabo, características o aptitudes), y elementos del ámbito (relaciones, documentos, aclaraciones y otros) que son movilizados para conseguir un buen desarrollo.

Por su parte, Oliva, Y. (2019), *Gestión por competencias. Elementos que limitan su aplicación*. (Artículo científico). Universidad del Oriente, Venezuela. Tipo de estudio no experimental, diseño descriptivo, muestra 23 gerentes de empresas afines, técnica entrevista, instrumento cuestionario, concluyó; la

aplicación de las diferentes herramientas permitió realizar un diagnóstico estratégico de COMETAL UEB Santiago y definición de elementos esenciales; se demostró que algunas de las debilidades definidas en la UEB, constituyen los elementos que limitan la gestión por competencias en dicha organización.

Con respecto a los trabajos previos a nivel nacional, se encontró a Díaz, J., Núñez, L. Cáceres, K. (2018), *Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional*. (Artículo científico). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Investigación no experimental, diseño transversal, la muestra fue de 218 de una población 500, técnica encuesta, instrumento cuestionario, concluyó, que, las competencias gerenciales y la administración por resultados influyen de forma positiva en el accionar y la personalidad corporativa; puesto que la efectividad predictiva de la posibilidad de ocurrencia de las categorías de la variable ligado es efectiva. Es decir, en la empresa hay un liderazgo por parte del gerente, esto se evidencia en el cumplimiento de metas y en el incremento de la productividad.

Asimismo, Núñez, N. y Díaz, D. (2017), *Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas*. (Artículo científico). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo Perú. Estudio no experimental, diseño descriptivo, muestra fue de 340 de una población de 71132 docentes de tres UGEL, técnica encuesta, instrumento cuestionario, concluyó, que, algunas invariantes en los desempeños requeridos en el perfil de los directivos de las instituciones educativas requieren tener un óptimo manejo de dirección, que se requiere para el emprendimiento de procesos de administración escolar académicos y administrativos; falta un liderazgo, con idea, imaginación, perspectiva de futuro y rígidos valores en el desarrollo personal y profesional; la administración del cambio, no tiene ocupaciones y proyectos innovadores para lograr las misiones institucionales con planeación, objetivos estratégicos establecidos, compromiso y abordando diferentes contextos en el marco del mejoramiento continuo de la institución educativa.

Al respecto, Sempertegui, H. (2015), *Selección de personal por competencias para la gestión del talento humano*. (artículo científico). Universidad Señor de Sipán. Perú. Estudio descriptivo-propositivo con un diseño no experimental,

población y muestra 35 trabajadores, técnica la encuesta, el instrumento escala de Likert. Llegaron a la conclusión, la principal característica de la selección de personal en la Buró Outsourcing SAC, se da porque el 40% de los trabajadores no requirieron de una preparación profesional para para ser seleccionados en la empresa por lo que se puede decir que no se consideraron los prerrequisitos académicos y las variables particulares de las necesidades reales según lo indicado por el trabajo. El rasgo primordial de la capacidad humana de los ejecutivos de la organización está dado por las medidas que se consideran para una obra y las que debe cumplir el individuo que la poseerá y se resolvió que en este punto de vista existen insuficiencias ya que el 37% de las Los socios involucran un lugar que no está según sus expertos preparando. Por otra parte, las medidas para elegir al personal por competencias para la organización es que para el 63% de los compañeros de equipo se debe actualizar un ciclo más completo en el alistamiento y determinación de la fuerza laboral, requiriendo una propuesta dependiente de las capacidades

Para, Collazos, M y Fernández, A. (2019), *Propuesta de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la Municipalidad distrital de Conchán – Periodo 2018*. (Artículo científico). Universidad Señor de Sipán. Perú. Tipo de estudio no experimental, diseño descriptivo, población y muestra 30 colaboradores, la técnica fue la encuesta y el instrumento el cuestionario. Donde concluyeron, que, Existe un nivel medio en la administración por capacidades en los socios de la Municipalidad Distrital de Conchán, constatando un nivel significativo en cuanto a las aptitudes que los colegas referidos actúan en el puesto de trabajo, y teniendo un vacío en cuanto al grado de explícito o experto. información sobre el puesto / trabajo / trabajo desempeñado, demostrando insuficiencias en el perfil del puesto y en el equipo designado para el mismo. Además, existe un nivel medio en la ejecución de obra de los socios, distinguiéndose que existe un bajo grado de inspiración en el elemento de autoridad pública por la acción laboral que realizan, por la ausencia de un uso satisfactorio y correcto de los ejecutivos. por capacidades que mejoran considerablemente - La ejecución del trabajo de

los colegas autoritarios y trabajadores metropolitanos de la gestión política - en la Municipalidad Distrital de Conchán. En esta línea, la pertinencia de la propuesta permitirá brindar un apoyo de calidad dentro de la asistencia común, a través de su conocimiento, experiencia, inspiración, mentalidad y habilidades especializadas, a través de la productividad y adecuación en su labor o administración relegada, logrando un avance administrativo para la población.

Según, Hurtado, A. y Gonzales, R. (2015), *La gestión y planificación en el Perú*. (artículo científico). Universidad Nacional de Jaén. Perú. Método de estudio fue deductivo-inductivo, la muestra de 1838 municipalidades, técnica análisis documentario, instrumentos ficha de registro. Conclusión, Debido a las abundantes pruebas experimentales de la mala ejecución de la ciudad en el giro vecinal y humano de los acontecimientos y del abuso de activos en las fundaciones abiertas en las naciones latinoamericanas, es urgente acelerar la modernización de los ejecutivos, estructuras jerárquicas, ordenamiento clave, estimación de resultados y evaluaciones de programas de gasto en sustancias estatales.

Las teorías relacionadas al desempeño laboral, es definido por Mondy (2010) a todos los procesos de la organización que determinan el nivel de calidad donde los empleados y los equipos ejercen sus funcionalidades. (p. 25); por su parte, Palaci (2005) conceptualizó, “El desarrollo laboral es el valor que se estima dar a la organización de los distintos episodios conductuales que un sujeto transporta a cabo en un lapso de tiempo” (p.155). Además, Chiavenato (2013) complementó: “El desarrollo laboral es el esfuerzo que pone cada sujeto en funcionalidad del valor de las recompensas ofrecidas; comandado por las habilidades y capacidades del sujeto y por las percepciones que él tiene del papel que está realizando (pp.260-261).

En cambio, Matos (2013) conceptualizó el desempeño laboral como “la eficiencia que demuestra el colaborador en el trabajo; cuyo resultado será medido a través de un control y evaluación pertinente. Por su parte, Quintero (2012), puntualizó, que, el avance de los trabajadores debe ser útil para acceder a los lineamientos y lineamientos de la organización, donde se deberá

proceder a la puesta en marcha de las estrategias para realizar las ocupaciones. Es el lugar donde el trabajador muestra sus aptitudes e información para la progresión convincente del trabajo en la organización. (p. 121).

Entre los factores que influyen en el desempeño laboral, para, Pons (2012) afirmó que la razón es un aspecto sustancial que influye en el desarrollo laboral así sea de parte de la compañía, por parte del trabajador y la económica. Estos componentes son: adecuación / ámbito de trabajo: Es muy sustancial sentirse práctico en el sitio de trabajo dado que esto nos ofrece superiores opciones de llevar a cabo nuestro trabajo de manera correcta. Lugar de objetivos: es una aceptable técnica para motivar a los empleados. Reconocimiento del trabajo: se encuentra dentro de las técnicas más destacables. La participación del empleado: interviene en el control e idealización de sus tareas sintiéndose con más seguridad y formando parte de la compañía. La formación y avance profesional: Se sienten motivados que influye en su desarrollo personal y profesional, beneficiando su formación (pp. 122- 123).

En cuanto, a los procedimientos de evaluación basados en el desarrollo laboral, según, Sales (2002) son: Autoevaluaciones: Puede constituir una técnica de gran ayuda, cuando el propósito es alentar el avance individual. Gestión por objetivos: El supervisor como el empleado establecen en conjunto los objetivos de desarrollo deseables. Evaluaciones psicológicas: Los psicólogos emplean las evaluaciones, en funcionalidad a la evaluación del potencial del sujeto y no su desarrollo previo. Procedimientos de los centros de evaluación: Forma estandarizada para considerar a de los empleados, argumentándose en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores.

Según, Werter (2012) explica que el desempeño laboral a menudo necesita ser evaluado con base en el desempeño de cada trabajador, de esta manera se alcanzarían los objetivos organizacionales (p. 33). Por otro lado, Ramírez (2016) explicó que la evaluación del desempeño del personal debe completarse con la ejecución de varios procedimientos, de esta manera se obtendrían mejores y más exactos resultados con los que se pueden

establecer medidas restaurativas que puedan crear un incentivo más prominente para los ejercicios autoritarios. Esta exposición debe basarse en la satisfacción de la misión de la organización y el cumplimiento de la visión.

Por su parte, Dessler (2001) identificó algunos de los factores que son considerados para la valoración de los trabajadores, para esta situación es a través de la verificación, además está la valoración de cada uno de los trabajadores, así como la confianza que es fundamental para una ejecución aceptable. En esta línea, habría datos, debido a la valoración del individuo, que permita corregir las medidas para las deficiencias identificadas.

Las técnicas de evaluación del desempeño, de acuerdo con Urquijo y Bonilla (2008), pueden proporcionar varias técnicas para evaluar el desenvolvimiento de los empleados como una jerarquía dentro de una lista de trabajadores, que se basaría en un mejor desempeño y en uno más bajo. Otra técnica podría ser comparar actividades con sus colegas en la misma área, de esta manera se daría cuenta de quién tiene los mejores resultados. Asimismo, existe una escala de evaluación, que comprende una evaluación mediante la calificación de varias escalas, esto debe ser posible por los supervisores rápidos de cada territorio de la organización. Del mismo modo, se puede utilizar una lista de verificación de actividad, de esta manera se puede evaluar el desempeño de un empleado (p. 32).

Por su parte, Chiavenato (2013) Explicó que los beneficios de la evaluación del desempeño se otorgan a la persona, el jefe, la compañía y la sociedad en general. Estas ventajas para el director serían al evaluar la conducta de cada trabajador de la organización, de esta manera habría refrescado los datos de sus representantes para tener la opción de configurar sistemas de ordenamiento para todos los temas que surjan en las zonas de trabajo, de manera que Él puede enviar la importancia del especialista para evaluar al personal para mejorar su exposición. Las ventajas para los subordinados serían que se darían cuenta de las reglas de trabajo y lo que anticipan de ellos, así mismo comprenderán cuál es su lista de presentación y las medidas que tomarían los administradores para mejorar su exposición en la organización. En las ventajas para la asociación, los resultados que se

lograrían dependerían de la presentación de los trabajadores y, por tanto, cumplir con los destinos establecidos para el avance de la asociación. (p. 51

Mientras que, Muñoz (2000) define la satisfacción laboral como una sensación de alegría o bien que experimenta un sujeto al realizar una obra que lo intriga, en un clima que le permite sentirse bien, dentro del sistema de una organización o asociación que le atrae y para los individuos que obtienen una progresión de maníacos. - Remuneración socio-financiera según sus supuestos. De manera similar, caracteriza la decepción laboral como una sensación de decepción o negativa que encuentra un sujeto ya que está haciendo un trabajo que no lo intriga, en un clima en el que no se siente satisfecho dentro de una organización o asociación que no le atrae. él y por lo que obtiene una progresión de pago psico-socioeconómicas que no está a la altura de sus deseos (p. 45).

En cambio, para, Loitegui (1990), los conceptos de actitudes, satisfacción y moral del trabajo son fundamentalmente iguales y están excepcionalmente interrelacionados, sin embargo, ni en lo más mínimo se podrían considerar indistinguibles. La mentalidad puede contribuir a la realización, que se compone de varios de ellos y, por lo tanto, los impactos de la realización se resuelven. Este creador propone las definiciones adjuntas: (I) Actitud en el trabajo: es la manera en que el trabajador se siente acerca de su trabajo y su disposición para responder de manera excepcional a las variables identificadas con ese trabajo. (ii) Cumplimiento laboral: es la secuela de las diversas perspectivas que tiene el trabajador hacia su trabajo, las variables identificadas con él y la vida en general. (iii) Moralidad en el trabajo: desde la perspectiva del trabajador, se trata de tener la sensación de ser reconocido y tener un lugar con la asamblea al unirse a las tertulias. (p. 121)

De manera similar, Palma (2001) presentó los siguientes factores que favorecen la satisfacción laboral de los empleados: (a) condiciones físicas, (b) compensación, (c) política administrativa, (d) relaciones sociales, (e) desarrollo personal, (f) el desempeño de las tareas. y (g) la relación con la autoridad. Peiró (1996) descubrió que, en la actualidad, se presta más

atención a la calidad de la vida laboral en contraste con años anteriores donde solo se buscaba la calidad en el desempeño. (pp. 77-81).

Dimensiones del desempeño laboral, para, Da Silva, (2008), tiene tres: (1) Dimensión eficiencia, que significa "trabajar para que los recursos se utilicen de manera más adecuada" (p. 32). De manera similar, Mokate (2002) definió la eficiencia como "la capacidad de seleccionar y usar los materiales más eficientes y menos desechables para realizar una tarea o un propósito". (pág. 59). En otras palabras, la eficiencia es la relación entre el trabajo realizado, el tiempo invertido, la inversión realizada para hacer algo y el resultado logrado. (2) Dimensión eficacia, es el nivel de alcanzar metas y objetivos. La efectividad se refiere a nuestra capacidad de lograr lo que pretendíamos hacer. Este significado es reforzado por Mokate (2002), quien indicó que la eficiencia es el cumplimiento de las metas establecidas durante el tiempo planificado y con la calidad esperada (p. 23). Lo que significa ser efectivo es trabajar para lograr los objetivos de la organización de acuerdo con el protocolo de calidad de acuerdo con los plazos establecidos, ya sea a corto, mediano o largo plazo.

En cuanto a la dimensión (3) Relación interpersonal, según Bisquerra (2003), "es una interacción mutua entre dos o más personas". Estas son relaciones sociales como tales administradas por las leyes y fundamentos de la interacción social (p. 23); En la valoración de Fernández (2003: 25), "trabajar en un lugar ideal y fundamental para los colaboradores, ya que un clima sólido influye directamente en su exhibición y prosperidad apasionada". (p. 25), en esta línea, las conexiones relacionales son un factor significativo en determinadas zonas de trabajo donde la colaboración o la mejora de la cartera de clientes es fundamental. Esta es la razón por la que las personas con las que no es nada difícil relacionarse e invertir energía, en general, tendrán conclusiones preferidas para situaciones específicas sobre las personas a las que les gusta trabajar de forma independiente.

Las teorías relacionadas a la gestión por competencias, para Manríquez (2012) Las competencias son esenciales para que los seres humanos funcionen eficientemente en su vida diaria y, a su vez, pueden ser competitivas en un entorno en constante cambio y evolución. En comparación

con Pérez (2012), afirma que la única forma para que las personas logren un desarrollo adecuado es saber qué habilidades tienen y con qué actitudes realizan sus tareas diarias (p. 16).

“Las competencias son consecuencia de una integración de actitud coherente (visión, misión, filosofía); habilidades (rutinas, políticas, aprendizaje); habilidades (liderazgo, habilidades, experiencias); permitiéndoles interactuar internamente y de manera extremadamente efectiva, favoreciendo su personalización y facilitando el desempeño de habilidades técnicas y personales” (González, 2000, p.42).

Massó y Lozares (2012) muestra que el conocimiento, la creación de conocimiento, el conocimiento son parte de una mezcla de conocimiento, habilidades y experiencias que son perceptibles en el desarrollo de las personas de acuerdo con el entorno en el que se encuentran y, por lo tanto, en un contorno específico para la competencia está especialmente demostrado más que en la aplicación de los mismos porque depende mucho de dónde, cómo y con qué herramientas se realiza (p. 211).

En relación con Manríquez (2012), demuestra cuatro fases del proceso de determinación de que normalmente se desarrolla una competencia. Los primeros procesos, basados en una competencia, muestran una interacción clara con los procesos cognitivos y posteriores con el comportamiento. En relación con lo que se ha enfatizado en el pasado, las compañías necesitan promover la gestión del conocimiento y aplicar un modelo de fuerza laboral, donde la mayoría de sus miembros conocerán a fondo su perfil de puesto y se adaptarán a las actividades en el trabajo en el que se desempeña, el propósito es adaptar un perfil basado en habilidades de acuerdo con lo que la organización requiere para lograr sus objetivos (Sandoval y Pernalet, 2014, p. 55).

La gestión basada en competencias se define como una herramienta para el talento humano, con una propuesta particular dependiente de las consecuencias de los trabajadores en una determinada medida de administración y, por tanto, alineada sinérgicamente con las secuelas de la

organización. Todo esto se enmarca en instrumentos para evaluar e identificar competencias (Guerrero, Valverde Aparicio y Tatiana, 2013, p. 81).

Por lo tanto, Chávez (2012) asegura que la importancia de la gestión de la competencia se basa en criterios que conducen a la gestión adecuada de las personas, en función de las habilidades que contribuyen al logro de los objetivos de la organización. (p. 33), por otro lado, para García, García, Pérez, González y Martínez (2014), la gestión de competencias en el campo organizacional, enfatiza el compromiso de cada uno de sus miembros, quienes proponen un sistema eficiente en la dirección de capacidad innovadora y creativa bajo la estructura de trabajo social y empresarial en la que opera, siempre y cuando se base en las habilidades del equipo (p. 18). En resumen, su aplicación en diferentes organizaciones ha ganado un valor significativo en términos de requisitos del mercado, tratando de desarrollar e implementar un equipo adecuado a las necesidades, de modo que la selección de talentos humanos se convierta en una tarea ardua, con respecto a las habilidades y el conocimiento logrando así una ubicación correcta en sus respectivas áreas para cada miembro de la organización (Chávez, 2012, p. 35)

Para, García, Reyes, y Carballo (2009), la implementación de un modelo de gestión de competencias implica, entre otras cosas, un cambio cultural en la forma en que las organizaciones evalúan el conocimiento (capturarlo, seleccionarlo, organizarlo, distinguirlo y presentarlo) y priorizar el aprendizaje de su propia experiencia. y con un enfoque en la obtención, recopilación y uso del discernimiento para resolver dificultades y desarrollar la inteligencia y adaptabilidad de la empresa. Por otro lado, para Tejada y Navío (2005), la aplicación de un modelo de gestión de la competencia en las empresas ofrece una serie de ventajas, entre las que destacan las siguientes: destacar el talento humano como la clave para el desarrollo y tiempo de la vida organizativa de la empresa. Pasar de puestos y roles bien definidos a la gestión integrada de procesos y el trabajo en equipo. Colabora bajo el modelo de competencia para que tus empleados se adapten rápidamente a los cambios permanentes que ocurren en el mercado competitivo. Promover una

mentalidad de aprendizaje constante. Proporcionar a los miembros de la organización nuevos conocimientos que se puedan aplicar como recompensa por su dedicación y esfuerzo.

¿Las habilidades apropiadas de la junta promoverán el desarrollo empresarial? Según Dorta y Verona (2006), el desarrollo se basa en algunos factores que pueden ser internos, por ejemplo, la edad y el tamaño, la inspiración, la estructura de posesión y la información de los ejecutivos, y entre las variables externas pueden estar el clima inigualable o la gran escala. En todo caso, Rojo y González (2007) afirman que las necesidades que surgen en las organizaciones en cuanto a la resistencia al mercado están referenciadas en el factor de pericia que han intentado constantemente mantener y percibir. Basa su ayuda para tal circunstancia en el desarrollo interno y externo de la organización. En consecuencia, la administración de la rivalidad se propone como un aparato principal para que las organizaciones se desarrollen y se ajusten a las progresiones que suceden en el clima, a través de la administración suficiente de la capacidad humana (García, Reyes y Carballo, 2009).

Entre sus dimensiones, tenemos tres: (1) Dimensión selección del personal, se define como elegir al individuo adecuado para el puesto correcto o, en un sentido más amplio, elije entre los contendientes alistados para la situación más razonable, para llenar las situaciones actuales en la organización, tratando de mantener o incrementar la efectividad y ejecución del personal. Los modelos de elección dependen de la información y los datos que se mantengan de acuerdo con la situación a dar. (Werther y Davis, 2000). (2) La medida de preparación y avance es el arreglo de actividades de preparación constantes y ordenadas, imaginada como una especulación creada por asociaciones que planean mejorar las habilidades y capacidades de los trabajadores, satisfacer los elementos de la situación con calidad, satisfacer con calidad. Los elementos del puesto aseguran su presentación efectiva y logran los mejores resultados. de producción o servicio (Bailón Olea, 2014).

(3) La carrera profesional, está conectado con la mejora de los individuos dentro de una asociación, diferentes variables (nuevos avances, adaptabilidad

en el trabajo, cambios de estilos en curso) llevan a los individuos a tener que adaptarse continuamente a nuevas circunstancias relacionadas con las áreas ocupacionales y laborales (desempleo, mantenerse al día con nuevos desarrollos, etc.) (Champagnet, 2001).

Méndez (2000) y Pontifes, (2003), fueron los pioneros en utilizar la idea de la evaluación formativa a mediados del siglo XIX en Escocia. Relegaron un director a cada obrero para que tomara nota de su giro de los acontecimientos y para que diera los tonos según indica el grado de ejecución que detallaban a la luz del cargo que ocupaban. Asimismo, utilizaron estrategias medibles para su pensamiento.

La evaluación de ejecución de Maristany (2015) se introdujo en el mundo a mediados del siglo XX en los EE. UU. Y se aplicó inesperadamente a los comerciantes contratados por la autoridad pública. De igual manera, se aplicó a la fuerza de esa nación en 1916. Este equivalente hacedor expresó que en 1923 se estableció en el Acta de Categorización, la forma en que se debe hacer la valoración en toda la legislatura de esa nación. A lo largo del largo plazo, la evaluación de avance se convirtió en la estrategia posterior para los representantes que no satisfacen los lineamientos de cada organización y para cuantificar la gran ejecución en cada puesto en el área lucrativa, así como es valioso considerar el pensamiento de la preparación. marco utilizado por la asociación, sin olvidar que los trabajadores necesitan insumos de los resultados que logran, ya que al comprender su grado de adecuación tienen la posibilidad de tener un sentido de seguridad y ser considerados por la organización a la que sirven (Méndez, 2000).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de estudio

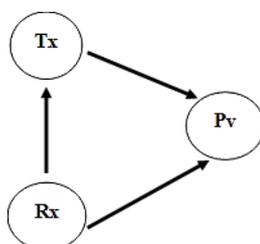
Esta investigación fue de tipo aplicada, porque se basó fundamentalmente a recomendar estrategias de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Rioja. (Concytec, 2018)

Diseño de investigación

Descriptiva. Porque se recopiló información sobre el desempeño laboral de los colaboradores del municipio provincial de Rioja, 2020. Según Hernández (2014, p.102) descriptiva porque “miden, evalúan o recogen datos sobre diversos conceptos (variables) , aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a estudiar”.

Propositiva. Debido a que se basa en cubrir una necesidad o llenar un vacío en la organización gubernamental, una vez recolectada la información descrita, se implementará un modelo de gestión por competencias para optimizar el desempeño del trabajo de colaboradores de la Municipalidad Provincial de Rioja, 2020 y otras lagunas encontradas. Es decir, al identificar el problema más importante, intervendrá en busca de una solución al problema encontrado. (Hernández, 2014, p. 102).

Esquema:



Donde:

Rx = Realidad diagnóstica del desempeño laboral

Tx= Teorías de gestión por competencias

v = Propuesta validada

3.2. Variables, operacionalización

Variable 1: Desempeño laboral

Variable 2: Gestión por competencias

3.3. Población, muestra y muestreo

Población.

Población 01: Fueron 39 colaboradores nombrados de la municipalidad provincial de Rioja, 2020.

Población 02: Lo integraron 09 directivos y/o jefes de área de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020.

Resumen de Población	
Población 01	39 colaboradores
Población 02	09 directivos

Fuente: elaboración propia

Criterios de selección:

Criterios de inclusión. Se consideraron a todas las personas que cumplan con los siguientes criterios:

- Los colaboradores nombrados en la Municipalidad provincial de Rioja.
- Los directivos y/o jefes de áreas de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020.

Criterios por exclusión. Se excluyeron a todas las personas que no cumplan con los siguientes criterios:

- Los colaboradores contratados de los diferentes regímenes.
Los encargados de cargos jerárquicos.

Muestra

La distribución de la muestra se dio de la siguiente manera:

Muestra 01: Estuvo conformado por el 100% (39 trabajadores) nombrados de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020.

Muestra 02: lo conformó el 100% de directivos (09 jefes de área) de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020.

Resumen de Muestra	
Población 01	39 colaboradores
Población 02	09 directivos

Fuente: elaboración propia

Muestreo

El muestreo utilizado para la población 01 y 02 fue el no probabilístico, dado que se trabajó con el 100% de la población.

Unidad de análisis: fueron los colaboradores y directivos

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Técnica

Se tomó a la encuesta por ser un estudio social; dado a su utilidad, versatilidad, sencillez y objetividad de los datos que con ella se obtiene.

Instrumentos

Para la recolección de datos, se utilizó a los cuestionarios, ya que permitió obtener una respuesta directa mediante la hoja de preguntas que se le entregó a los individuos que fueron seleccionados para la muestra de estudio. Las preguntas de estos cuestionarios fueron elaboradas teniendo en cuenta las variables de investigación; así como en estrecha relación con los indicadores e índices que se han derivado de ellas.

El cuestionario para evaluar el desempeño laboral, fue estructurado en tres dimensiones: eficacia, eficiencia y relaciones interpersonales; con 15 ítems; cuya valoración fue: Totalmente en desacuerdo (1 pto.), En

desacuerdo (2 pto.), Indiferente (3 pto.), De acuerdo (4 pto.), Totalmente de acuerdo (5 pto.), se realizó la categorización de las variables en 3 niveles: Bajo, Medio y Alto.

Para evaluar la Gestión por competencias, el cuestionario se estructuró teniendo en cuenta las tres dimensiones: selección de personal, capacitación y desarrollo y carrera profesional; con 14 ítems, cuya valoración fue: Totalmente en desacuerdo (1 pto.), En desacuerdo (2 pto.), Indiferente (3 pto.), De acuerdo (4 pto.), Totalmente de acuerdo (5 pto.), se realizó la categorización de las variables en 3 niveles: Bajo, Medio y Alto.

Validez

Los instrumentos pasaron por un proceso de validación que permitió garantizar la objetividad, precisión, veracidad y autenticidad del cuestionario. De tal manera, que, se sometió al juicio de cuatro expertos, quienes tuvieron la tarea de analizar los indicadores y verificar la coherencia que le dieron validez de contenido y de criterio. En el siguiente cuadro se presenta la validación de cada una de las variables:

Variable	Nº	Especialidad	Promedio de validez	Opinión del experto
Desempeño Laboral	1	Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad	4.7	Los indicadores del instrumento tienen coherencia metodológica con el desempeño laboral, por lo que garantiza la confiabilidad para su posterior aplicación
	2	Doctora en Planificación y Gestión	4.6	Instrumento tiene la validez para ser aplicado.
	3	Doctor en Gestión Universitaria	4.7	El instrumento es pertinente y cumple con los parámetros metodológicos, por lo tanto, es válido para su aplicación.
	4	Doctor en Ciencia política y Gobierno	4,6	Es válido para ser aplicado.
	5	Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad	4,7	Los indicadores del instrumento tienen coherencia, por lo tanto, garantiza su aplicación.
Gestión por Competencias	1	Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad	4.9	Los indicadores del instrumento tienen coherencia metodológica con el desempeño laboral, por lo que garantiza la confiabilidad para su posterior aplicación
	2	Doctora en Planificación y Gestión	4.8	Instrumento tiene la validez para ser aplicado.
	3	Doctor en Gestión Universitaria	4.7	El instrumento es pertinente y cumple con los parámetros metodológicos, por lo tanto, es válido para su aplicación.
	4	Doctor en Ciencia política y Gobierno	4.6	Es válido para ser aplicado.
	5	Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad	4,7	Los indicadores del instrumento tienen coherencia, por lo tanto, garantiza su aplicación.

Fuente: elaboración propia

Confiabilidad

Es la cualidad o propiedad de un instrumento de medición, que le permite obtener los mismos resultados al aplicarse una o más veces a la misma persona o grupos de personas en diferentes periodos de tiempo. Para garantizar su confiabilidad pasó por el análisis del Alfa de Cronbach, y se basó en la medición de las respuestas que dieron las personas entrevistadas.

Su fórmula es:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Desempeño laboral

K	15
Sumatoria Vi	7.87
Vt	3.07
seccion 01	0.52
seccion 02	-1.57
absoluto	1.57
alfa de cronbach	0.81

Gestión por competencias

K	15
Sumatoria Vi	7.87
Vt	2.89
seccion 01	0.52
seccion 02	-1.73
absoluto	1.73
Alfa de cronbach	0.89

3.5. Procedimiento

Fase Diagnostica

- Se identificó la problemática más saltante del contexto.
- Se exploró la realidad problemática de manera general hasta llegar a la realidad focalizada.
- Se formularon los problemas y objetivos.
- Se recopiló información para implementar los antecedentes y el marco teórico.
- Se eligió el diseño a utilizar, se determinó la muestra, los instrumentos de recolección de información.
- A partir de los resultados se sometió a la discusión y conclusiones respectivamente.

Fase Propositiva

- Después de conocer los resultados, se buscó alternativas para dar solución al problema estudiado.
- Se hizo la revisión de modelos de gestión del cambio vigentes hasta la actualidad y de cómo estos han contribuido en la solución de problemas en las organizacionales hasta la actualidad.
- Asimismo, se revisó las teorías que ayudaron a profundizar el conocimiento sobre estos modelos.
- Se diseñó el modelo de gestión del cambio que permitirá mejorar el rendimiento laboral de los colaboradores en la municipalidad donde se realizó el presente estudio.
- Para dar la prestancia y garantizar su aplicabilidad, el modelo de gestión del cambio será sometido al juicio de expertos para su la validación respectiva.
- Finalmente, el modelo propuesto serpa sustentado y socializado.

3.6. Métodos de análisis de datos

Los datos recogidos de los instrumentos aplicados fueron presentados en una tabla de contingencia, siendo procesados, y sistematizados para su respectivo análisis; para ello, se utilizó la estadística descriptiva a través de Micro software Excel. La presentación de los resultados se presentó en tablas de frecuencias y porcentajes; así como en figuras de barras y circulares.

3.7. Aspectos Éticos

La información recabada en este trabajo de investigación fue respetando los derechos de autor de las fuentes y/o citas que aparecen en el contenido. La forma de cita estuvo bajo el estilo de las Normas APA sexta edición. Asimismo, se tomó en cuenta la beneficencia puesto que se espera que el modelo propuesto contribuya a mejorar el rendimiento laboral de los colaboradores en la Municipalidad provincial de Rioja. En el aspecto de no maleficencia, esta investigación no buscar perjudicar ni causar ningún daño ni perjuicio a la institución ni a ninguno de sus

trabajadores. El aspecto de autonomía, se respetó la libre decisión de los entes que participaron en este estudio. En el aspecto de justicia, la aplicación de los cuestionarios se hizo bajo la previa autorización de las personas que conforman la muestra; asimismo, las respuestas de estos fueron tratadas con discreción y de manera anónima.

IV. RESULTADOS

Objetivo específico 1. Identificar el nivel del desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020.

Tabla 1

Nivel del desempeño laboral de los colaboradores

Nivel	Escala		Funcionario		Colaborador	
	fi	%	fi	%	fi	%
Bajo	15	34	7	77.8%	26	66.7%
Medio	35	54	2	22.2%	13	33.3%
Alto	55	75	0	0.0%	0	0.0%
Total			9	100.0%	39	100.0%

Fuente: Cuestionario aplicado a funcionarios y colaboradores de la municipalidad provincial Rioja.

Interpretación:

En la tabla 1, según la opinión de los funcionarios el desempeño laboral de los colaboradores es “Bajo” en un 77.8% (7), seguido de “medio” en un 22.2% (2). Asimismo, desde la percepción de los colaboradores ubican en su mayoría que el nivel de desempeño tiene un nivel “bajo” en un 66,7% (26) y un nivel “medio” en 33,3% (13).

Objetivo específico 2. Caracterizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020.

Tabla 2

Desempeño laboral de los colaboradores desde la percepción del funcionario

	Indicadores	TED /ED		I		DA / TDA	
		fi	%	fi	%	fi	%
Eficacia	Cumplen con los objetivos planificados en el POI.	9	100.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Cuentan con recursos necesarios para cumplir con los objetivos planificados en el POI.	9	100.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Se socializa al inicio del año los objetivos planificados en el POI.	1	11.1%	1	11.1%	7	77.8%
	Se ha socializado el MOF, ROF, RIT, MAPRO u otros.	9	100.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Cumplen con las funciones establecidas.	5	55.6%	0	0.0%	4	44.4%
	Considera que se ha incrementado la productividad de los colaboradores en este año.	8	88.9%	1	11.1%	0	0.0%
	Existen incentivos para motivar al colaborador.	9	100.0%	0	0.0%	0	0.0%
Eficiencia	Cumplen sus metas en función al puesto y al tiempo establecido.	7	77.8%	0	0.0%	2	22.2%
	Se asigna en el tiempo establecido los recursos para el cumplimiento de las actividades del POI.	5	55.6%	0	0.0%	4	44.4%
	Se racionaliza los recursos solicitados de cada área según su POI.	8	88.9%	0	0.0%	1	11.1%
	Cumplen con los plazos establecidos en el TUPA.	9	100.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Se encuentran comprometidos en las actividades que realizan.	9	100.0%	0	0.0%	0	0.0%
Relación interpersonal	Observa que el ambiente de trabajo es agradable para los colaboradores.	6	66.7%	0	0.0%	3	33.3%
	Existe una adecuada comunicación de los colaboradores.	0	0.0%	0	0.0%	9	100.0%
	La comunicación que se realiza entre colaboradores contribuye a mejorar las relaciones interpersonales.	5	55.6%	2	22.2%	2	22.2%

Fuente: Cuestionario aplicado a funcionarios de la municipalidad provincial Rioja.

Interpretación:

En la tabla 2 se caracteriza el desempeño laboral de los colaboradores desde la percepción del funcionario, evidenciándose que, en la dimensión eficacia, el 100% (9) están "Totalmente en desacuerdo" o "desacuerdo", que los colaboradores cumplan con los objetivos planificados en el POI, que cuenten con recursos necesarios para cumplir con estos objetivos, que se haya socializado al inicio del año el MOF, ROF, RIT, MAPRO u otros y que existan incentivos para motivar al colaborador, respectivamente. Asimismo, el 88,9% (8) de los funcionarios considera que no se ha incrementado la productividad de los colaboradores en este año, ni cumplen con las funciones establecidas en un 55,6% (5).

En la dimensión eficiencia, los funcionarios indican estar "totalmente en desacuerdo" o "desacuerdo" en un 100% (9) que los colaboradores cumplen con los plazos establecidos en el TUPA, que se encuentran comprometidos en las actividades que realizan. Por otro lado, el 88.9% (8) observa que no se racionaliza los recursos solicitados de cada área según su POI, que no se cumplen sus metas en función al puesto y al tiempo establecido 77.8% (7) y que no se asigna en el tiempo establecido los recursos para el cumplimiento de las actividades del POI, 55.6% (5) respectivamente.

En la dimensión interpersonal, los funcionarios están "totalmente en desacuerdo" o "desacuerdo" en un 66.7% (6), que el ambiente de trabajo es agradable para los colaboradores y que la comunicación que se realiza entre ellos contribuye a mejorar las relaciones interpersonales en un 55.6% (5).

Tabla 3*Desempeño laboral de los colaboradores desde la percepción del colaborador*

	Indicadores	TED /ED		I		DA / TDA	
		fi	%	fi	%	fi	%
Eficacia	Cumple con los objetivos planificados en el POI.	29	74.4%	5	12.8%	5	12.8%
	Cuenta con los recursos necesarios para cumplir con los objetivos planificados en el POI.	27	69.2%	4	10.3%	8	20.5%
	Le socializaron al inicio del año los objetivos planificados en el POI.	21	53.8%	7	17.9%	11	28.2%
	Le socializaron el MOF, ROF, RIT, MAPRO u otros.	33	84.6%	7	17.9%	3	7.7%
	Considera que cumple con las funciones establecidas en los instrumentos de gestión.	16	41.0%	3	7.7%	20	51.3%
	Considera que su productividad se ha incrementado en este año.	25	64.1%	8	20.5%	6	15.4%
	Recibe algún incentivo para mejorar la productividad.	36	92.3%	1	2.6%	2	5.1%
Eficiencia	Cumple su meta descrita en el POI en el tiempo establecido	32	82.1%	1	2.6%	6	15.4%
	Considera que los recursos asignados se dan en el tiempo establecido.	35	89.7%	0	0.0%	4	10.3%
	Considera que los recursos asignados son suficientes para cumplir con las actividades establecidas en el POI.	20	51.3%	6	15.4%	13	33.3%
	Cumple con los plazos establecidos en el TUPA.	30	76.9%	2	5.1%	7	17.9%
	Se encuentra comprometido con las actividades que realiza.	27	69.2%	4	10.3%	8	20.5%
Relación interpersonal	El ambiente de trabajo en la municipalidad es agradable	29	74.4%	4	10.3%	6	15.4%
	Se comunica con sus compañeros de trabajo para realizar las labores planificadas.	17	43.6%	10	25.6%	12	30.8%
	Considera que la comunicación entre compañeros ayuda a mejorar las relaciones interpersonales.	11	28.2%	8	20.5%	20	51.3%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la municipalidad provincial Rioja.**Interpretación:**

En la tabla 3 se caracteriza el desempeño laboral de los colaboradores desde la percepción del mismo colaborador, evidenciándose que, en la dimensión de eficacia, el 92.3% (36) están "totalmente en desacuerdo" o "desacuerdo" que reciben algún incentivo para mejorar su productividad, el 84.6% (29) le socializaron el MOF, ROF, RIT, MAPRO u otros, que cumplen con los

objetivos planificados en el POI en un 74.4% (29). Asimismo, que cuentan con los recursos necesarios para cumplir con los objetivos planificados en el POI, 69.2% (27), que su productividad se ha incrementado en este año 64.1% (25), que se socializa al inicio del año los objetivos planificados en el POI, 53.8% (21) y el 41.0% (16) cumple con las funciones establecidas en los instrumentos de gestión.

En la dimensión eficiencia, los colaboradores indican estar "totalmente en desacuerdo" o "desacuerdo" en un 89.7% (35) que los recursos asignados se dan en el tiempo establecido, que cumplen su meta descrita en el POI en el tiempo establecido, 82.1% (32), que cumplen con los plazos establecidos en el TUPA 76.9% (30). Además, el 69.2% (27) que se encuentran comprometidos con las actividades que realizan y el 51.3% (20) que los recursos asignados son suficientes para cumplir con las actividades establecidas en el POI.

En la dimensión relación interpersonal los colaboradores están "totalmente en desacuerdo" o "desacuerdo" en un 74.4% (29) que el ambiente de trabajo en la municipalidad es agradable, que se comunican con sus compañeros de trabajo para realizar las labores planificadas 43.6% (17) y que la comunicación entre compañeros ayuda a mejorar las relaciones interpersonales 28.2% (11).

Objetivo específico 3. Caracterizar la gestión por competencias de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020.

Tabla 4

Gestión por competencias desde la percepción del funcionario

	Indicadores	TED /ED		I		DA / TDA	
		fi	%	fi	%	fi	%
Selección de Personal	La selección de personal se realiza de acuerdo al perfil de puesto	9	100.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Para ocupar un cargo la institución considera pertinente el perfil de puesto establecido en el MOF.	7	77.8%	0	0.0%	2	22.2%
	El personal que ocupa un cargo cuenta con la experiencia requerida.	1	11.1%	1	11.1%	7	77.8%
	La institución da prioridad al colaborador con la experiencia requerida para ocupar un cargo.	9	100.0%	0	0.0%	0	0.0%
	El personal nombrado demuestra iniciativa para realizar las labores encomendadas.	5	55.6%	0	0.0%	4	44.4%
Capacitación y Desarrollo	El colaborador para realizar las labores asignadas, espera la orden de su jefe inmediato.	8	88.9%	1	11.1%	0	0.0%
	Se brinda capacitaciones a los colaboradores para mejorar sus capacidades en el ejercicio de sus funciones.	8	88.9%	0	0.0%	1	11.1%
	Considera que las capacitaciones ayudan a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores.	5	55.6%	0	0.0%	4	44.4%
	Al no recibir capacitaciones por parte de la institución, el colaborador lo hace por cuenta propia.	2	22.2%	0	0.0%	7	77.8%
	El colaborador demuestra conocimientos, habilidades y destrezas en el cargo que desempeña.	9	100.0%	0	0.0%	0	0.0%
	El colaborador demuestra facilidad para solucionar problemas dentro de la institución.	0	0.0%	0	0.0%	9	100.0%
	La institución brinda oportunidades a los colaboradores para asumir retos y medir su capacidad profesional y/o funcional.	6	66.7%	0	0.0%	3	33.3%
Carrera Profesional	¿Por los logros obtenidos del colaborador, se le estimula con algún tipo de incentivos?	0	0.0%	0	0.0%	9	100.0%
	Considera importante que el colaborador, para el ejercicio de las funciones, tenga vocación de servicio.	5	55.6%	2	22.2%	2	22.2%

Fuente: Cuestionario aplicado a funcionarios de la municipalidad provincial Rioja.

Interpretación:

En la tabla 4 se caracteriza la gestión por competencias de los colaboradores desde la percepción del funcionario, en la dimensión selección de personal se evidencia que el 100% (9) están "totalmente en desacuerdo" o "desacuerdo" que en la selección de personal se realiza de acuerdo al perfil de puesto, que la institución da prioridad al colaborador con la experiencia requerida para ocupar un cargo, el 89.9% (8) indican que el colaborador para realizar las labores asignadas, espera la orden de su jefe inmediato, un 77.8% (7) que para ocupar un cargo la institución no considera pertinente el perfil de puesto establecido en el MOF, además el 55.6% (5) aprecian que el personal nombrado no demuestra iniciativa para realizar las labores encomendadas.

En la dimensión de capacitación y desarrollo, los funcionarios dicen estar "totalmente en desacuerdo" o "desacuerdo" en un 100. % (9) que el colaborador demuestra conocimientos, habilidades y destrezas en el cargo que desempeña, que se brinda capacitaciones a los colaboradores para mejorar sus capacidades en el ejercicio de sus funciones 88.9% (8), que las capacitaciones ayudan a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores 55.6% (5) y que, al no recibir capacitaciones por parte de la institución, el colaborador lo hace por cuenta propia 22.2% (2).

En la dimensión de carrera profesional, los funcionarios indican estar "totalmente en desacuerdo" o "desacuerdo" en un 66.7% (6) que la institución brinda oportunidades a los colaboradores para asumir retos y medir su capacidad profesional y/o funcional y el 55.6% (5) que considera importante que el colaborador, para el ejercicio de las funciones, tenga vocación de servicio.

Tabla 5*Gestión por competencias desde la percepción del colaborador*

	Indicadores	TED /ED		I		DA / TDA	
		fi	%	fi	%	fi	%
Selección de Personal	Consideras que la selección de personal se realiza de acuerdo al perfil de puesto.	29	74.4%	5	12.8%	5	12.8%
	Para ocupar un cargo la institución considera pertinente el perfil de puesto establecido en el MOF.	17	43.6%	11	28.2%	11	28.2%
	Considera que el personal que ocupa un cargo cuenta con la experiencia requerida.	21	53.8%	7	17.9%	11	28.2%
	Considera que la institución da prioridad al colaborador con la experiencia requerida para ocupar un cargo.	33	84.6%	3	7.7%	3	7.7%
Capacitación y Desarrollo	Demuestra iniciativa para realizar las labores encomendadas.	16	41.0%	3	7.7%	20	51.3%
	Esperas la orden de tu jefe inmediato para realizar tus labores.	25	64.1%	8	20.5%	6	15.4%
	Se te capacita para mejorar tus capacidades en el ejercicio de tus funciones.	32	82.1%	1	2.6%	6	15.4%
	Consideras que las capacitaciones ayudan a mejorar tu desempeño laboral.	28	71.8%	5	12.8%	6	15.4%
	Al no recibir capacitaciones por la municipalidad, lo realizas por cuenta propia.	12	30.8%	6	15.4%	21	53.8%
	Demuestras conocimientos, habilidades y destrezas en el cargo que desempeñas.	34	87.2%	0	0.0%	5	12.8%
	Demuestras facilidad para solucionar problemas dentro de la institución.	3	7.7%	7	17.9%	29	74.4%
Carrera Profesional	La institución te da la oportunidad de asumir retos como para medir tú capacidad profesional y/o funcional.	29	74.4%	4	10.3%	6	15.4%
	Te estimulan por los logros obtenidos con algún tipo de incentivos.	17	43.6%	10	25.6%	12	30.8%
	Para el ejercicio de tus funciones consideras que es necesario tener vocación de servicio.	11	28.2%	8	20.5%	20	51.3%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la municipalidad provincial Rioja.**Interpretación:**

En la tabla 5 se caracteriza la gestión por competencias de los colaboradores desde la percepción del mismo colaborador, evidenciándose que en la

dimensión selección de personal, están "totalmente en desacuerdo" o "desacuerdo" en un 84.6% (33) que la institución da prioridad al colaborador con la experiencia requerida para ocupar un cargo, que en la selección de personal se realiza de acuerdo al perfil de puesto 74.4% (29), que esperan la orden de tu jefe inmediato para realizar tus labores 64.1% (25), que el personal que ocupa un cargo cuenta con la experiencia requerida 53.8% (21), además que para ocupar un cargo la institución considera pertinente el perfil de puesto establecido en el MOF 43.6% (17).

En la dimensión de capacitación y desarrollo, los colaboradores indican estar "totalmente en desacuerdo" o "desacuerdo" en un 87.2% (34) que demuestran conocimientos, habilidades y destrezas en el cargo que desempeñan, que se les capacita para mejorar tus capacidades en el ejercicio de tus funciones 82.1% (32), que las capacitaciones ayudan a mejorar tu desempeño laboral en un 71.8% (28), al no recibir capacitaciones por la municipalidad, lo realizan por cuenta propia 30.8% (12).

En la dimensión de carrera profesional, los colaboradores están "totalmente en desacuerdo" o "desacuerdo" en 74.4% (29) que la institución les da la oportunidad de asumir retos para medir sus capacidades profesionales y/o funcionales, que se les estimulan por los logros obtenidos con algún tipo de incentivos 43.6% (17) y que para el ejercicio de sus funciones es necesario tener vocación de servicio 28.2% (11).

Objetivo específico 4. Diseñar el modelo de gestión por competencias.

El modelo de competencias tiene como objetivo mejorar el desempeño laboral de los empleados del municipio de Rioja. Además, este modelo de administración crea una estrategia para gestionar los recursos humanos de una organización y alinearlos con la estrategia empresarial. Cuando este modelado se realiza correctamente, forma un sistema ganador, porque es beneficioso tanto para las instituciones como para sus colaboradores. Además, evaluará los conocimientos, habilidades y actitudes que requiere un trabajo.

Objetivo específico 5. Conocer la valoración del modelo de gestión por competencias a través de juicio de expertos.

El modelo de estudio, fue sometido al juicio y opinión de 5 Doctores expertos conocedores del tema de gestión pública, quienes hicieron la evaluaciones pertinentes teniendo en cuenta los aspectos a valorar de los modelos, los cuales llegaron a evaluar y calificar los aspectos científicos – técnicos del modelo propuesto, de acuerdo con su experticia y amplio conocimiento en el tema; dichos doctores expertos fueron: Dra. Rossana H. Hidalgo Pozzi, Dr. Orlando Ríos Ramírez, Dr. Alfonso Isuiza Pérez, Dr. Sixto Alejandro Morey Trigoso, Dra. Rosa Margarita Chong Rengifo, cuyo calificativo fue promediado fue promediado como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 6

Modelo de gestión por procesos validado por el juicio de expertos.

N°	Expertos	Especialidad	Promedio de Validez
1	Dra. Rossana H. Hidalgo Pozzi	Planificación y Gestión	80
2	Dr. Orlando Ríos Ramírez	Gestión Universitaria	78
3	Dr. Alfonso Isuiza Pérez	Gestión pública y gobernabilidad	76
4	Dr. Sixto A. Morey Trigoso	Ciencia Política y Gobierno	79
5	Dra. Rosa M. Chong Rengifo	Gestión Pública y Gobernabilidad	78
Promedio General			78.2

Fuente. Ficha de evaluación del modelo

Interpretación.

En la tabla 6, se observa los resultados consolidados de la validación del modelo propuesto; obteniendo un puntaje de 78,2; es decir, el 96.54%, garantiza su validez para su futura ejecución.

Objetivo general. Proponer un modelo de gestión por competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020

El modelo propuesto, se fundamenta en buscar mejorar una vez implantado un modelo de competencias, la gestión de recursos humanos debe enfocar

todos sus subsistemas bajo este modelo. De tal manera que, los colaboradores fortalecerán sus potencialidades y mejorar su desempeño laboral. Para garantizar su sostenibilidad se deben crear políticas, normas, procedimientos y técnicas estratégicas para optimizar su ejecución.

V. DISCUSIÓN

La presente investigación tuvo como objetivo, identificar el nivel del desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Rioja, 2020. Los resultados describen, que, según la percepción de los funcionarios y colaboradores, el nivel de desempeño laboral es “Bajo” (77.8% y 66,7%) respectivamente. Lo que indica que en dicha entidad los trabajadores no están cumpliendo con las metas establecidas, falta de compromiso con las asignaciones de responsabilidades y escasa comunicación asertiva entre ellos.

En tal sentido, Grijalva, Castro y Guamán (2019), tienen coincidencia con los resultados de la investigación donde el desempeño laboral es “muy malo” (82%) según la percepción de los clientes; infiriendo que la actitud, personalidad, percepción y aprendizaje están asociadas. Pudo constatar que el desempeño de los trabajadores influye en la calidad de trabajo, siendo muy importante la predisposición que muestren para cumplir sus tareas. Asimismo, el individualismo y la baja remuneración afecta el clima organizacional y el rendimiento laboral. Considera que, el trabajo en equipo es un factor significativo para el desarrollo de las capacidades laborales, habilidades e innovación.

Del mismo modo, Del Toro, Salazar y Gómez (2011), muestran que el 58% de los usuarios perciben que el desempeño laboral de los trabajadores es “deficiente”, lo que imposibilita el logro de los objetivos trazados y el uso adecuado de los recursos. Es importante resaltar que, el deficiente desempeño laboral se manifiesta según las actitudes y aptitudes de los trabajadores, influyendo negativamente en su trabajo y a su vez de la organización.

A diferencia de, Díaz, Isla, Hernández y Rosales (2012), el 75% mencionaron que el desempeño laboral es óptimo, es decir, que los trabajadores cumplen con sus labores de manera responsable, se adaptan con facilidad a los cambios, asumen retos y están acostumbrados a trabajar bajo presión para

alcanzar las metas en el tiempo establecido. Debido tal vez a que son estimulados constantemente.

Con respecto a la caracterización del desempeño laboral de los colaboradores, desde la percepción del funcionario y los trabajadores, en la dimensión eficacia, la mayoría mencionó estar en desacuerdo, ya que no se cumplen, ni cuentan con los recursos necesarios para realizar con los objetivos planificados en el POI, ni socializan el MOF, ROF, RIT, MAPRO. Asimismo, en la dimensión eficiencia, la mayoría manifestó estar totalmente en desacuerdo, que no cumplen sus metas en función y con los plazos establecidos en el TUPA y en la falta de compromiso en las actividades que realizan. En la dimensión interpersonal, expresaron su desacuerdo, debido al ambiente de trabajo poco agradable y la falta de comunicación empática ente los trabajadores.

Por su parte, Salgado (2011), presenta resultados similares, ya que, la mayoría expresó estar totalmente en desacuerdo con el trabajo que realizan los empleados, por la falta de eficacia y efectividad en su rendimiento. Para este autor un buen desempeño es sinónimo de eficacia y eficiencia, así como diferentes actividades que son pertinentes para lograr los objetivos de la asociación y se pueden estimar dependientes equitativos y cuadrados del compromiso de cada persona, la viabilidad alude a la evaluación de los resultados de ejecución y está fuera del impacto del colega.

En opinión de, Sanabria (2015), los resultados obtenidos indican que la mayoría no está de acuerdo con el desempeño laboral, porque no alcanzan las metas establecidas en su plan anual de trabajo. Puntualizó, que, uno de los requisitos más importantes del capital humano es su eficacia y eficiencia, para lograr conseguir su máxima productividad; por otra parte, centrarse en arreglos que conduzcan a la ejecución del trabajo alineado con los objetivos jerárquicos por último, se debe mantener un equilibrio a la luz de una legítima preocupación por el profesorado, que incorpora premios, inspiración y un grado de seguridad en la coherencia del trabajo en asociación..

Sin embargo, Reinoso y Pérez (2019), partiendo de sus resultados, donde la mayoría demostraron su disconformidad con el rendimiento laboral, llegaron a la conclusión, que, tiene que ver mucho la actitud para ofrecer ítem y una asistencia de calidad, se requiere que los trabajadores brinden gran atención al cliente, que exista una inclinación a realizar sus ejercicios con soltura, siguiendo enfáticamente los sistemas para el trabajador y la Administración. Desde una perspectiva seria, los trabajadores de la organización pueden adaptarse a los cambios normalmente. Ya que el desarrollo permite dotar de activos especializados para mejorar y modernizar la implantación del rubro, marco y administración.

Con respecto a la caracterización de la gestión por competencias en la dimensión selección del personal, la mayoría mencionó estar totalmente en desacuerdo, que para la selección de personal no toman en cuenta el perfil del puesto, ni la experiencia requerida. En cuanto a la dimensión capacitación y desarrollo, la mayoría opinó estar en desacuerdo, que las capacitaciones ayuden a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores, ya que no demuestran poseer mayor conocimiento ni destrezas en el cargo que desempeñan. Asimismo, en la dimensión carrera profesional, expresaron estar totalmente en desacuerdo, porque la institución no da oportunidad de asumir retos como para su capacidad profesional y/o funcional, ni existen estímulos por los logros laborales obtenidos.

Es por ello, Díaz (2018), manifiesta estar en desacuerdo con los procesos de contratación que realiza la institución; evidenciando que no se toma en cuenta las competencias del trabajador, la mayoría de los puestos laborales son ocupados por favores políticos, saltando las normas establecidas en la gestión por competencias. En cambio, si se aplicaría o se tomara en cuenta las capacidades y competencias de cada trabajador, la selección de personal sería transparente. Los trabajadores asistirían a capacitaciones de acuerdo al rubro de desenvolvimiento y los resultados serían más óptimos.

En cambio, Santacruz (2019), expresó sobre los modelos de gestión por competencias hacen una incorporación y articulación entre los procesos de selección, evaluación del desarrollo y capacitación; con el objetivo de que las

organizaciones logren administrar, potencializar y desarrollar acertadamente su talento humano, debido que son tomadas como “una creación desde una conjunción de elementos (conocimiento, entender llevar a cabo, características o aptitudes), y elementos del ámbito (relaciones, documentos, aclaraciones y otros) que son movilizados para conseguir un buen desarrollo.

Finalmente, se podría indicar que, el desempeño laboral es deficiente en nuestro estudio y en la de otros investigadores, y que su mejora requiere de capacitación, motivación y estímulos; siendo el desarrollo de competencias la más importante. Es por ello que, para responder a esa necesidad sentida, se presenta el modelo de gestión por competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de una entidad municipal y elevar la productividad.

VI. CONCLUSIONES

- 6.1.** Se propuso un modelo de gestión por competencias cuya finalidad fue fortalecer las potencialidades de los colaboradores y mejorar su desempeño laboral. Para garantizar su sostenibilidad se deben crear políticas, normas, procedimientos y técnicas estratégicas para optimizar su ejecución.
- 6.2.** El nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Rioja es “bajo”, el 77% de los colaboradores mencionaron su disconformidad con el trato que reciben, además, que no se cumplen con los objetivos planificados, los recursos asignados no se dan en el tiempo establecido.
- 6.3.** La caracterización del desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Rioja, según la percepción de los funcionarios; la mayoría indicaron estar en desacuerdo, porque no cumplen con los objetivos planificados en el POI, ni socializan los instrumentos de gestión municipal.
- 6.4.** La caracterización de gestión por competencias de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Rioja, indicaron estar en totalmente en desacuerdo, el 84% expresó que en la institución no se da prioridad al colaborador para promover a otro cargo.
- 6.5.** Se diseñó un modelo por competencias con la finalidad de mejorar el rendimiento laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Rioja. Además, beneficiará tanto a las instituciones, como a los colaboradores, porque permitirá, evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes que requiere un puesto de trabajo.
- 6.6.** Se realizó la validación del modelo de gestión por competencias a través del juicio de cinco doctores expertos; cuyos resultados consolidados fue de 78,2; de lo que se infiere que, el 96.54%, garantiza su validez para su futura ejecución.

VII. RECOMENDACIONES

- 7.1.** Al alcalde de la municipalidad de Rioja socializar e implementar la propuesta del modelo de gestión por competencias, derivar un presupuesto para su ejecución y sostenibilidad.
- 7.2.** Al responsable de recursos humanos deberían de promover cursos de capacitación y actualización para los colaboradores, de esta manera, se sentirán valorados en su centro laboral.
- 7.3.** A los colaboradores fortalecer capacidades, habilidades, actitudes y trabajo en equipo y asumir retos; de esta manera incrementarán su rendimiento y el cumplimiento de metas.
- 7.4.** A los funcionarios deberían de crear un programa de reclutamiento de personal teniendo en cuenta los indicadores establecidos en los instrumentos de gestión el MOF, ROF RIT; asimismo, socializar ante todos los trabajadores los instrumentos de gestión.
- 7.5.** Al equipo jerárquico de la Municipalidad de Rioja, deberían de promover concursos de proyectos entre sus trabajadores.
- 7.6.** Al equipo de recursos humanos deberían proponer modelos de gestión para dar solución a los diversos casos que se suscitan en la Municipalidad de Rioja.

VIII. PROPUESTA

Modelo de gestión por competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020

1. Representación gráfica

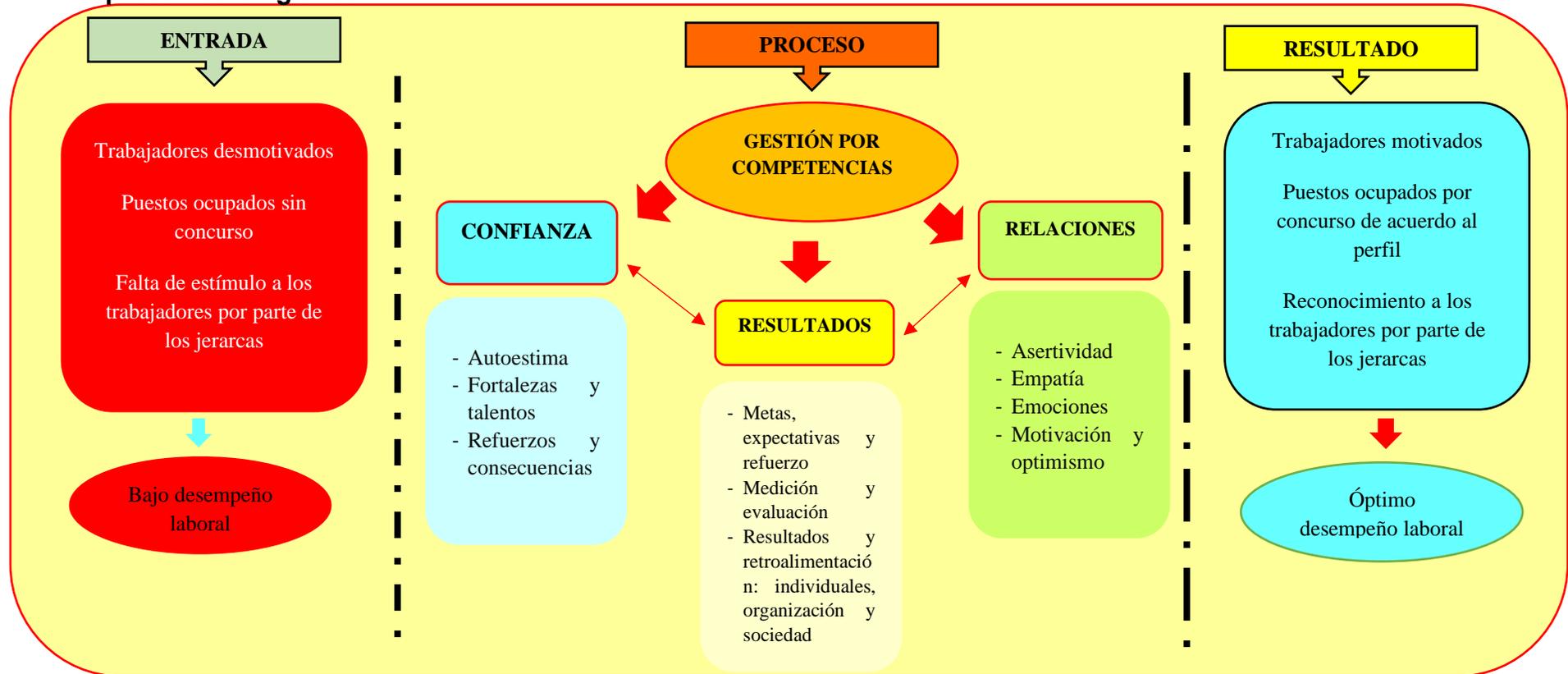


Figura 1. Modelo de gestión por competencias

Fuente: elaboración propia

2. Introducción

La gestión por competencias es un modelo de gestión que evalúa las habilidades específicas (conocimientos, habilidades y actitudes) necesarias para un puesto de trabajo. Además, es un instrumento que permite que los individuos se introduzcan como animadores primarios en los ciclos de cambio de las organizaciones y, por último, ayuden a ganar ventaja para la asociación. Este tipo de directorio hace un sistema para tratar con los RR.HH. de una asociación y ajustarlos a la técnica corporativa. Cuando este modelado se realiza correctamente, forma un sistema ganador, porque es beneficioso tanto para las instituciones como para sus colaboradores.

Tener a las personas adecuadas se ha convertido en la regla de la gestión de recursos humanos. Este enfoque deja de percibir los puestos como unidades fijas, destinadas a asumir únicamente responsabilidades funcionales, y busca transformarlas en unidades dinámicas que forman parte de importantes procesos organizacionales. Para ello, debemos enfocarnos en cambiar las características de la persona que ocupa el puesto, y buscar desempeñarlo de la mejor manera.

Una vez que se ha implementado un modelo de competencias, la gestión de recursos humanos debe enfocar todos sus subsistemas en este modelo. En esta parte, el desempeño de los empleados está íntimamente ligado al trabajo que realizan, para fortalecer el potencial de los empleados, para convocar puestos correspondientes al perfil del puesto, para promover la rotación de empleados y la promoción interna. A través de este modelo de gestión se deben crear políticas, estándares, procedimientos y técnicas estratégicas para optimizar el desempeño laboral.

3. Objetivos

Objetivo general

Optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020.

Objetivos específicos

- Mejorar el desempeño de los colaboradores en las responsabilidades a su cargo.

- Dinamizar el trabajo en equipo en función de metas y los objetivos organizacionales.
- Fortalecer la identidad organizacional mediante sentido de pertinencia y solidaridad dentro la institución.
- Crear políticas de recursos humanos que puedan llegar a ser internalizadas por el personal de la organización.

4. Teorías

En todo el mundo, se han hecho varias propuestas para garantizar la ejecución de las habilidades laborales. Mertens reúne estas recomendaciones en tres modelos principales:

Modelo funcional, orientado principalmente a distinguir y caracterizar habilidades especializadas afines, en función de una organización con un cargo o trabajo. En este modelo, las capacidades se caracterizan a partir de un examen de las capacidades clave, con acentuación en los resultados o resultados de la tarea, en contraposición a cómo se logran. Este Enfoque permite a las organizaciones cuantificar el grado de especialización de su personal, mayoritariamente identificado con los intercambios, y caracterizar los huecos; También es el punto de referencia para la realización de medidas de afirmación de aptitudes.

Modelo de conductual, que se articula en el ámbito de las prácticas relacionadas con la ejecución excepcional. Esta metodología tiene un procedimiento propio y en general se aplicará en grupos de jefaturas: se considera que este tipo de habilidades prevén mejor una ejecución inigualable, a pesar de que también es legítima en el grado de administración del centro y en los cargos inferiores en los territorios. , por ejemplo, los negocios y la naturaleza de la administración, donde la capacidad social es extremadamente aplicable.

Modelo constructivista o integrador, donde las capacidades se caracterizan por cómo el individuo puede lograr un resultado, en un entorno dado y cumpliendo medidas de calidad y cumplimiento. Perciba lo que aporta el individuo al prepararse temprano. Las capacidades se caracterizan por lo

que alguien debería tener la opción de hacer para lograr un resultado, cumpliendo con los estándares de calidad y cumplimiento. Como modelo, incorpora ángulos útiles, pero acentuados en los sociales. Es el más problemático y complejo de ejecutar.

5. **Fundamentación**

a) **Sociológica**

Considera las capacidades como una mezcla constante de información y encuentros laborales en una asociación particular (habilidades + encuentros + información + cualidades del carácter) asociaciones explícitas, que son aquellas que pueden preparar a los individuos, dependiendo de si pueden practicar de la manera más ideal sus capacidades.

b) **Psicológica**

La satisfacción, aspecto personal y subjetivo, que inclusive viene a ser parte de la salud de una persona, es muy importante mantener en todos los aspectos y aún mejor si es dentro del área laboral, ya que abarca gran parte del tiempo de una persona.

c) **Administrativa**

Las asociaciones deben supervisar los ciclos de autoridad, pero también la eficiencia de las personas que se suman a la exhibición general de la organización. Las organizaciones de hoy necesitan lidiar con las habilidades, el tiempo y la compensación de una amplia gama de personas, tanto dentro como fuera de la asociación.

d) **Axiológica**

El modelo apuesta por el reforzamiento de la práctica de los valores, ya que en un ambiente donde todos ponen de su parte, se predispone a buscar una mejor comunicación y convivencia en el trabajo.

6. **Caracterización del modelo, según Farfán y Garzón:**

A. **Pilares.**

Personas y cultura: En la institución, los gerentes son los ejecutivos que invierten tiempo, esfuerzo y recursos para que los nuevos proyectos

que se lanzan tengan éxito. Por tanto, sobre todo, los trabajadores necesitan estar motivados para conseguir un buen desempeño laboral y un buen compromiso tanto de los trabajadores como de la empresa, ya que los recursos humanos son un componente muy importante para el éxito del sistema de gestión del conocimiento.

Gestión institucional: La información es invaluable a la luz de que es extraordinaria e indispensable para la asociación, es actividad organizada y debe ser ejecutada, por los trabajadores de una asociación, el pionero con esfuerzo y tiempo para captar y aplicar. información, garantizando que los ejercicios y ciclos se ejecuten con eficiencia.

Tecnologías: Para el avance de la información que proyectan los ejecutivos, la innovación es vital, sin dejar de recordar que debe ir inseparable de la cultura corporativa. La innovación no puede suplantar la información humana. Técnicas y aparatos accesibles para la identificación y obtención de nueva información. (pág.20)

B. **Principios.** Según Farfán y Garzón:

- **Confianza**

Es uno de los elementos fundamentales de la empresa, es decir, la confianza que los trabajadores tienen en los demás, Se considera un componente básico para establecer la colaboración y la correspondencia para el avance de la realización; Cuando la aparente confianza de los trabajadores genera el intercambio de información y la cooperación, hace que se sientan enfocados en la organización, este ciclo anima a los supervisores a tener seguridad en sus empleados y a trabajar para desarrollarse de manera más efectiva. (pág.32)

- **Creatividad**

La inventiva es la producción de pensamientos únicos y reflexiones valiosas en algún movimiento, son una reunión de individuos que se reúnen para cooperar en un entramado intrincado, es decir, es un ciclo imaginativo cuyo objetivo es adquirir pensamientos únicos; Por eso,

para que se inicien planes pioneros, hay una mezcla de varios segmentos, por ejemplo, características, aptitudes individuales y estrategias teóricas son las condiciones importantes en la asociación para comunicarse con los trabajadores y se puede generar la innovación, que se concibe. Adaptarse a visitar cambios en el clima es la reacción de los contendientes, de esta manera es condición fundamental para ofrecer acercamiento al avance.

- **Innovación**

Si la innovación es la formación de pensamientos únicos, desarrollo para incorporar esos pensamientos nuevos y auténticos, ofreciendo respuestas para los problemas que surgen en la organización. Podemos decir que el avance de las incrustaciones garantiza que los pensamientos notables se cambien a otro elemento o ciclo. El desarrollo es un ciclo directamente conectado con cambios dentro de la asociación que va inseparablemente con el aprendizaje y la información. Cabe señalar la importancia de avanzar que no debe ser solo cualquiera el que recuerde que la asociación no abarca ningún tipo de desarrollo, sino aquello que impulsa a abordar cuestiones. (p.31)

C. Componentes

- **Habilidades técnicas.** Para aprender a hacer. Qué conocimientos prácticos y teóricos son necesarios para que el egresado domine.
- **Habilidades cognitivas.** Llegar a saber. Valores de conocimientos y habilidades científicas que el egresado debe adquirir para aprender a comprender.
- **Habilidades de formación.** Aprenda a ser y vivir juntos. Valores, actitudes profesionales, sociales y filosóficas que deben tener los egresados.

D. Contenidos

Este es un modelo de Farfán y Garzón, (2006), donde indicaron que hoy en día, tanto en las escuelas como en las empresas, la gente se enfoca solo en el mal que ha sucedido, en los errores cometidos y lo que deben

hacer para que no vuelvan a ocurrir, pero rara vez se centran en lo que se hizo bien y en cómo se hizo. También comenta que si bien todo el mundo sabe que las personas responden mejor al refuerzo positivo, la mayoría de los gerentes no dicen nada cuando todo va bien, por eso las personas que trabajan en este entorno creen que si no escuchan nada lo negativo es porque todo está bien, aunque él sostiene que la gente quiere y tiene sed de retroalimentación, sobre todo si son positivas, o mejor dicho críticas, que también es válida.

Por otra parte, el creador alude a una metodología llamada ciencia del cerebro deportivo que, además, incorpora la ciencia del cerebro de ejecución. Hace referencia a que las estrategias de investigación del cerebro del juego incorporan inspiración, percepción, desenrollamiento, estimación cuantitativa de la ejecución para la valoración del progreso, incentivando la retroalimentación de cualidades, reconocimiento, premios y desarrollo de la confianza.

Otra metodología referenciada es la del examen agradecido, también considerada mejora absoluta que se centra en la mejora jerárquica poniendo el foco en las cualidades de las personas y sus asociaciones ya que estas son las bases para planificar un futuro superior. Este modelo se conoce como base positiva o núcleo y depende de tres metodologías: ciencia cerebral positiva, ciencia cerebral deportiva y examen agradecido; con lo cual se pueden reconocer los componentes fundamentales de la ejecución individual que la hacen efectiva, lo que infiere que todos los intrigados o asociados a una asociación se esfuerzan por decidir, caracterizar y retratar por qué la asociación es el lugar donde está, la razón y cómo funciona. qué hace y cómo logró lo que hace.

El punto central del modelo de base positiva es identificar éxitos, fortalezas en lugar de debilidades y áreas de oportunidad. Se enfatiza estas fortalezas para crear múltiples efectos de una manera aumentada y utilizada a su favor. Centrarse en lo positivo pone a las personas en un mejor estado de ánimo, las motiva a seguir teniendo éxito y crea un

círculo virtuoso de éxito y su búsqueda. Los elementos de un modelo positivo son la confianza, los resultados, las relaciones y el compromiso.

Los resultados positivos del programa central son una mejora en el desempeño ya que los empleados se enfocan en las fortalezas y los éxitos, creando una atmósfera positiva en la que se logran recompensas y la organización encuentra fácil implementar una nueva cultura de actuación porque la gente está más motivada.

E. Actividades

Modelo	GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL								
	Estándares de mejora	Medio de verificación	Acciones de mejora	Actividades	Responsable de la actividad	cronograma	Recursos	Financiación	Responsable del seguimiento
Confianza	Que a los colaboradores se debe fortalecer su autoestima para que tenga seguridad en sí mismos.	Test de autoestima	Practicar técnicas para mejorar la autoestima.	Talleres y seminarios de autoestima	Jefe de RRHH y psicólogo	06 meses	4 000	Municipalidad de Rioja	Alcalde/Jefe de operaciones
	Que los trabajadores deben repotenciar sus fortalezas y talentos.	Ficha de observación	Promoción interna de los trabajadores para ocupar otros cargos.	Desarrollar capacitaciones para optimizar el desempeño de los trabajadores.	Jefe de RRHH, Relaciones públicas y expositor.	3 meses	3 000	Municipalidad de Rioja	Alcalde/Jefe de operaciones
Relaciones	Trabajadores asertivos y empáticos ante situaciones engorrosas.	Test de asertividad y empatía.	Demostrar actitudes positivas ante situaciones negativas dentro la organización	Talleres vivenciales y actividades de socialización.	Jefe de RRHH y psicólogo	Mensual	2 000	Municipalidad de Rioja	Alcalde/Jefe de operaciones
	Que los colaboradores sepan equilibrar sus emociones y estar motivados en el trabajo.	Ficha de observación.	Reconocer y valorar la labor del trabajador a través de estímulos.	Cumplimiento de metas.	Jefe de RRHH y área de Relaciones públicas	Anual	Depende el premio	Municipalidad de Rioja	Alcalde/Jefe de operaciones
Resultados	Que los colaboradores se esmeren en cumplir con sus metas y expectativas laborales.	Ficha de escala de cumplimiento de metas.	Trabajo en equipo	Reuniones de coordinación y monitoreo constante	Jefe de operaciones y equipo	Trimestral	no requiere presupuesto	Municipalidad de Rioja	Alcalde/Jefe de operaciones
	Que los colaboradores reciban retroalimentación para optimizar su trabajo.	Evaluación de desempeño de 360°	Trabajo eficaz y eficiente	Entrenamiento de personal con temas actualizados	Autoridad y directivo	Semestral	3 000	Municipalidad de Rioja	Alcalde/Jefe de operaciones

7. Evaluación

El modelo de gestión por competencias será evaluado teniendo en cuenta las actividades, el presupuesto y el cronograma respectivo a través de la siguiente tabla:

Nivel de implementación de la propuesta	Procedimiento
No implementación (0%)	Se relaciona con un movimiento que no presenta ningún nivel de avance (requiere apoyo)
Implementación inicial (1% - 24)	Su ejecución es inicial, pero continúa un curso adecuado en relación a fechas programadas; o no se pudo avanzar en su implementación por diferentes razones (requiere justificación)
Implementación parcial (24 – 49%)	Su ejecución es parcial, pero, continúa un curso adecuado en relación a las fechas programadas; o no se pudo avanzar en su implementación por diferentes razones
Implementación intermedia (50%-74%)	Su ejecución presenta avances significativos, pero continúa un curso adecuado en relación a fechas programadas
Implementación avanzada (75% - 99%)	La actividad se encuentra en condición avanzada en su implementación, de acuerdo a lo programado.

Fuente: Adaptado de la ficha de evaluación de proyectos del Ministerio de educación (2017).

8. Viabilidad

El modelo propuesto tiene una duración de 5 años, ya que, las actividades propuestas pueden ser replanteadas, dada la naturaleza de la entidad; es decir, es un municipio donde la mayoría de los trabajadores son contratados y su permanencia en la institución de algunos son de tres meses o hasta que haya cambio de gobierno; puesto que los cargos son de confianza. Es por ello, que esta propuesta puede ser actualizada y reformulada. De tal manera, para su sostenibilidad se podrá gestionar ante la autoridad pertinente para que designen un presupuesto fijo para garantizar la ejecución de este modelo de gestión.

REFERENCIAS

- Bailón, N. (2014). *La capacitación y el desarrollo del personal*. [Blog] GestioPolis. Available at: <https://www.gestiopolis.com/la-capacitacion-y-el-desarrollo-del-personal/> [Accessed 2 Mar. 2018].
- Bocanegra, J. (2018). *Competencias expertas requeridas por las compañías en Tarapoto*. (Artículo científico). Universidad Peruana Unión, Tarapoto, Perú
- Carhuachín, F. (2018). *Administración por competencias para el desarrollo laboral del talento humano en la Municipalidad provincial de Otuzco – La Independencia, 2018*. (Artículo científico). Universidad Señor de Sipán. Pimentel, Perú
- Champagnet, U. (05 de 03 de 2001). *Licenciatura en RR.HH.* Recuperado de: GestioPolis: <http://www.gestiopolis.com/desarrollo-profesional>
- Chávez, N. (2012). *La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización*. *Pensamiento & Gestión* (33), 140-161. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64624867007>
- Chiavenato, I. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Mc. Graw Hill, México
- Collazos, M y Fernández, A. (2019), Propuesta de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la Municipalidad distrital de Conchán – Periodo 2018. *Revista Científica Ingeniería: Ciencia, Tecnología e Innovación*. Vol. 6, N° 1. <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/ING/article/view/1075>
- Correa, St. (2017). *Incidencia de la Gestión por competencias en el crecimiento empresarial*. (Artículo científico). Universidad Técnica de Machala, Ecuador. DOI: <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n1.2017.76>
- Da Silva, R. (2008). Recuperado de <http://www.promonegocios.net/administracion/definicioneficacia.html>
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. México: Pearson Educación

- Díaz, J., Núñez, L. Cáceres, K. (2018), Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional. Revista de difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia. Vol. 16, N° 16, pp. 169-197. ISSN 2071-081x. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2071-081X2018000200010&lng=pt&nrm=iso
- Dorta, J. y Verona, M. (2006). *Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial*. Cuaderno de Administración, vol. 19, núm. 31, pp. 165-195. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Recuperado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503107>
- García, M., García, A., Pérez, R., González, M., & Martínez, Y. (2014). *La gestión por competencias para el desempeño exitoso, análisis desde el sector empresarial cubano*. Revista científican avances, 16(1), 64-75. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5350913>
- García, Y., Reyes, L., & Javier, C. (2009). *¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones?* Ciencias Holguín, XV(2), 1-9. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181517990005>
- García, Y., Reyes, L., & Javier, C. (2009). *¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones?* Ciencias Holguín, XV(2), 1-9. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181517990005>
- González, M. (2000). *De la gestión por competencias a la gestión por competencias personales, hacia un nuevo modelo de gestión de personas en la era del conocimiento*. Ciencia y Sociedad, XXV(1), 35-61. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87011348002>
- Guerrero, C., Valverde, M., & Tatiana, M. (2013). *Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española*. De la teoría a la práctica. Contaduría y Administración, 58(1), 251-288. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39525580010>
- Hernández, V. (2018). *Modelo de administración de talento humano por competencias de la ONG para la discapacidad fundación cuesta Holguín*. (Artículo científico). Pontificia Universidad Católica de Ambato, Ecuador.

- Hurtado, A. y Gonzales, R. (2015), La gestión y planificación en el Perú. Revista Tecnológica ESPOL- RTE, vol. 28, N° 4, pp. 110-118. <http://200.10.150.204/index.php/tecnologica/article/view/407>
- Lozano, G. y Mendoza, M. (2018), *Relación de la administración por competencias con el desarrollo laboral de los ayudantes en una municipalidad de la zona San Martín – Perú*. (Tesis de posgrado). Universidad Peruana la Unión. Tarapoto, Perú
- Mandamiento, A. (2019). *Administración por competencias y desarrollo laboral del personal de la Municipalidad provincial de Candarave*. (Artículo científico). Universidad Privada de Tacna, Perú
- Manriquez, L. (2012). *¿Evaluación en competencias?* Estudios pedagogicos, XXXVIII(1), 367-380. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=173524158023>
- Maristany, J. (2000). *Administración de recursos humanos*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Massó, M. y Lozares, C. (2012). *Un análisis de la gestión de las competencias en el trabajo: el caso de los mandos intermedios de una factoría de carrocería y montaje de automóviles*. Cuaderno de relaciones laborales. Vol. 30, Núm. 1. ISSN: 1131-8635. http://dx.doi.org.105209/rev_CRLA.2012.v30.n.1.39121
- Matos, F. (2013). *Evaluación del Desempeño Laboral*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>
- Méndez, J. (2000). *Evaluación del desempeño y servicio civil de carrera en la administración pública y los organismos electorales*. México: Géminis.
- Mokate, K. (2002). *Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el desarrollo Social (INDES)*. Obtenido de Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿Qué queremos decir?: Recuperado de: http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/gover_2006_03_eficacia_eficiencia.pdf
- Mondy, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. (Décimo primera edición). Pearson Educación, México. ISBN: 978-607-32-0203-9

- Muñoz, A. (2005). *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo*. Tesis doctoral, Facultad de Psicología. Universidad Complutense de Madrid, España
- Núñez, N. y Díaz, D. (2017), Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. *Rev. Estudios pedagógicos*, vol. 43, N° 2, pp. 237-252. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052017000200013>
- Oliva, Y. (2019). *Gestión por competencias. Elementos que limitan su aplicación*. (Artículo científico). Universidad del Oriente, Venezuela
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Pearson Prentice Hall. Madrid, España
- Palma, S. (2001). *Factores para evaluar la satisfacción laboral*. *Revista Debates, Tecnología y Sociedad*, 3, 24-28
- Pérez, J. (2012). *Medición de competencias e impacto monetario sobre el pago del Salario*. *Ciencia en su PC(2)*, 115-116. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181324082009>
- Pons, F. J. (2012). *Variables psicológicas y organizacionales relacionadas con la conducta de innovación en las organizaciones*. Tesis doctoral. Universitat de València.
- Pontifes, A. (2003, mayo). *La evaluación del desempeño y sus distintos enfoques en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones*. Ponencia presentada en el Tercer Foro Nacional Permanente de Profesionalización y Servicio Civil de Carrera, México.
- Quintero, N. (2012). *Optimiza la eficiencia de tu empresa*. Obtenido de <http://es.workmeter.com/blog/bid/225512/mejorando-el-desempe-o-laboral-de-los-trabajadores>
- Ramírez, F. (2016). *Cómo mejorar el rendimiento de los empleados mediante la consultoría del desempeño en su organización*. Recuperado el 24 de diciembre de 2012, de: <http://www.amauta-international.com/Ramirez.htm>
- Robbins, S. P. (2004) *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación
- Santiago Pereda y Francisca Berrocal, (1999) *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*, Centro de Estudios Ramón Areces S.A., Pág.48, Madrid, España
- Rojo, M., & González, G. (2007). *El crecimiento empresarial vía cooperaciones entre compañías*. Estudio Empírico sobre el sector turístico español.

- Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(3), 127-145. Recuperado de: <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v13/133127.pdf>
- Sales, M. (2002). *Gestiopolis*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/evaluacion-del-desempeno/>
- Sandoval, F., & Pernaletе, D. (2014). *Marco de trabajo para gestionar las competencias laborales*. *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 11(2), 11-32. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=82332932002>
- Santacruz, L. (2019). *Análisis de modelos de gestión por competencias como fomento a la competitividad en organizaciones del sector textil*. (Artículo científico). Universidad CES, Medellín, Colombia
- Sempertegui, H. (2015), Selección de personal por competencias para la gestión del talento humano. *Revista Científica Horizonte Empresarial*. Vol. 2, N° 2. evistas.uss.edu.pe/index.php/EMP/article/view/223
- Tejada, J., & Navío, A. (2005). *El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación*. *Revista Iberoamericana de Educación*, 2- 15. Recuperado de: www.rieoei.org/deloslectores/1089Tejada.pdf
- Urquijo, J. y Bonilla, J. (2008). *La remuneración del trabajo: manual para la gestión de sueldos y salarios*. Caracas: Editorial Texto
- Werter, B. y Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. (5ª ed.). México: Editorial McGrawHill
- Werter, W. y Davis, K. (2012). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. (5ª ed.). México: Editorial McGrawHill
- Werter, William y Davis, Keith. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. (5ª ed.). México: Editorial McGrawHill

Anexos

Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Desempeño laboral	Es la eficacia del personal que trabaja dentro de la organización la cual es necesaria para la institución funcionando el individuo con una labor y satisfacción laboral (Palaci, 2005)	Es la capacidad profesional que demuestran los trabajadores en su desenvolvimiento dentro la organización.	Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> • Logro de objetivos • Cumplimiento de funciones • Incremento de productividad 	Nominal
			Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de metas en el tiempo establecido • Optimización de recursos • Prontitud en el servicio 	
			Relación interpersonal	<ul style="list-style-type: none"> • Agradable ambiente de trabajo • Comunicación asertiva • Comunicación efectiva. 	
Gestión por competencias	Las competencias son esenciales para que los seres humanos funcionen eficientemente en su vida diaria y, a su vez, pueden ser competitivas en un entorno en constante cambio y evolución (Manríquez, 2012)	Es una herramienta metodológica muy importante que contribuye en optimizar las competencias y capacidades laborales en una organización.	Selección de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil de puesto • Experiencia en el cargo • Proactividad 	Nominal
			Capacitación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación continua • Nivel de conocimientos • Desenvolvimiento en el cargo 	
			Carrera profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Asume retos • Incentivos • Vocación de servicio. 	

Matriz de consistencia

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Técnica e Instrumentos										
<p>Problema general ¿En qué medida un modelo de gestión por competencias optimizará el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020?</p> <p>Problemas específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020? - ¿Qué características tiene el desempeño laboral de los colaboradores? - ¿Cómo estará caracterizado la gestión por competencias de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020? - ¿Cuáles son las razones o nudos críticos que dificultan que los colaboradores tengan un buen desempeño laboral? - ¿Cómo estará diseñado el modelo de gestión por competencias? - ¿Cuánto es la valoración del modelo de gestión por competencias a través de juicio de expertos? 	<p>Objetivo general Proponer un modelo de gestión por competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar el nivel del desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020. - Caracterizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020. - Caracterizar la gestión por competencias de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020. - Diseñar el modelo de gestión por competencias. - Conocer la valoración del modelo de gestión por competencias a través de juicio de expertos. 	<p>Hipótesis general Hi: Si diseñamos un modelo de gestión por competencias, entonces se podrá optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020.</p>	<p>Técnica La técnica empleada en el estudio es la encuesta.</p> <p>Instrumentos El instrumento empleado en el estudio son dos cuestionarios.</p>										
Diseño de investigación	Población y muestra	Variables y dimensiones											
<p>El estudio de investigación es de tipo aplicada, descriptiva, propositiva. Esquema:</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD Rx((Rx)) --> Tx((Tx)) Tx --> Pv((Pv)) Rx --> Pv </pre> </div> <p>Donde: Rx = Realidad diagnóstica del desempeño laboral Tx= Teorías de gestión por competencias Pv = Propuesta validada</p>	<p>Población La población objeto de estudio, estará constituido de la siguiente manera: Población 01: Lo conformarán 39 colaboradores nombrados, Población 02: 09 directivos y/o jefes de área</p> <p>Muestra La muestra del estudio estará conformada de la siguiente manera: Muestra 01: Lo conformarán 39 colaboradores nombrados Muestra 02: 09 directivos de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020.</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Variables</th> <th style="width: 50%;">Dimensiones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3" style="text-align: center; vertical-align: middle;">Desempeño Laboral</td> <td>Eficacia</td> </tr> <tr> <td>Eficiencia</td> </tr> <tr> <td>Relación interpersonal</td> </tr> <tr> <td rowspan="3" style="text-align: center; vertical-align: middle;">Gestión por competencias</td> <td>Selección de Personal</td> </tr> <tr> <td>Capacitación y desarrollo</td> </tr> <tr> <td>Carrera profesional</td> </tr> </tbody> </table>		Variables	Dimensiones	Desempeño Laboral	Eficacia	Eficiencia	Relación interpersonal	Gestión por competencias	Selección de Personal	Capacitación y desarrollo	Carrera profesional
Variables	Dimensiones												
Desempeño Laboral	Eficacia												
	Eficiencia												
	Relación interpersonal												
Gestión por competencias	Selección de Personal												
	Capacitación y desarrollo												
	Carrera profesional												

Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario de Desempeño Laboral

Estimado Funcionario: el presente cuestionario es un requisito para la realización de la tesis para obtener el grado de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad.

Lee detenidamente y responda con la verdad; asimismo, se le garantiza que sus respuestas serán anónimas.

Leyenda:

Totalmente en desacuerdo 1 En desacuerdo 2 Indiferente 3

De acuerdo 4 Totalmente de acuerdo 5

Dimensiones	Ítems	Indicadores	Valoración				
			1	2	3	4	5
Eficacia	1	Los colaboradores de esta entidad cumplen con los objetivos planificados en el POI.					
	2	Los colaboradores cuentan con recursos necesarios para cumplir con los objetivos planificados en el POI.					
	3	Se socializa al inicio del año los objetivos planificados en el POI.					
	4	Se ha socializado el MOF, ROF, RIT, MAPRO u otros.					
	5	Los colaboradores cumplen con las funciones establecidas.					
	6	Considera que se ha incrementado la productividad de los colaboradores en este año.					
	7	Existen incentivos para motivar al colaborador.					
Eficiencia	8	Los colaboradores cumplen sus metas en función al puesto y al tiempo establecido.					
	9	Se asigna en el tiempo establecido los recursos para el cumplimiento de las actividades del POI.					
	10	Se racionaliza los recursos solicitados de cada área según su POI.					
	11	Los colaboradores cumplen con los plazos establecidos en el TUPA.					
	12	Los colaboradores se encuentran comprometidos en las actividades que realizan.					
Relaciones interpersonales	13	Observa que el ambiente de trabajo es agradable para los colaboradores.					
	14	Existe una adecuada comunicación de los colaboradores.					
	15	La comunicación que se realiza entre colaboradores contribuye a mejorar las relaciones interpersonales.					

Muchas gracias por su atención.

Cuestionario de Desempeño Laboral

Estimado Colaborador: el presente cuestionario es un requisito para la realización de la tesis para obtener el grado de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad.

Lee detenidamente y responda con la verdad; asimismo, se le garantiza que sus respuestas serán anónimas.

Leyenda:

Totalmente en desacuerdo 1 En desacuerdo 2 Indiferente 3

De acuerdo 4 Totalmente de acuerdo 5

Dimensiones	Ítems	Indicadores	Valoración				
			1	2	3	4	5
Eficacia	1	Cumples con los objetivos planificados en el POI.					
	2	Cuentas con los recursos necesarios para cumplir con los objetivos planificados en el POI.					
	3	Se socializa al inicio del año los objetivos planificados en el POI.					
	4	Se te ha socializado el MOF, ROF, RIT, MAPRO u otros.					
	5	Consideras que cumples con las funciones establecidas en los instrumentos de gestión.					
	6	Consideras que tu productividad se ha incrementado en este año.					
	7	Recibes algún incentivo para mejorar la productividad.					
Eficiencia	8	Cumples tu meta descrita en el POI en el tiempo establecido?					
	9	Considera que los recursos asignados se da en el tiempo establecido.					
	10	Considera que los recursos asignados son suficientes para cumplir con las actividades establecidas en el POI.					
	11	Se cumple con los plazos establecidos en el TUPA.					
	12	Se encuentra comprometido con las actividades que realiza.					
Relaciones interpersonales	13	El ambiente de trabajo en la municipalidad es agradable?					
	14	Se comunica con sus compañeros de trabajo para realizar las labores planificadas.					
	15	Considera que la comunicación entre compañeros ayuda a mejorar las relaciones interpersonales.					

Muchas gracias por su atención.

Cuestionario de Gestión por Competencias

Estimado Funcionario: el presente cuestionario es un requisito para la realización de la tesis y obtener el grado de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad.

Lee detenidamente y responda con la verdad; asimismo, se le garantiza que sus respuestas serán anónimas.

Legenda:

Totalmente en desacuerdo 1 En desacuerdo 2 Indiferente 3 De acuerdo 4
Totalmente de acuerdo 5

Dimensiones	Ítems	Indicadores	Valoración				
			1	2	3	4	5
Selección de personal	1	Considera que la selección de personal se realiza de acuerdo al perfil de puesto?					
	2	Para ocupar un cargo la institución considera pertinente el perfil de puesto establecido en el MOF.					
	3	Considera que el personal que ocupa un cargo cuenta con la experiencia requerida.					
	4	Considera que la institución da prioridad al colaborador con la experiencia requerida para ocupar un cargo.					
	5	El personal nombrado demuestra iniciativa para realizar las labores encomendadas.					
	6	Considera que el colaborador para realizar las labores asignadas, espera la orden de su jefe inmediato?					
Capacitación y desarrollo	7	Se brinda capacitaciones a los colaboradores para mejorar sus capacidades en el ejercicio de sus funciones.					
	8	Considera que las capacitaciones ayudan a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores.					
	9	Al no recibir capacitaciones por parte de la institución, el colaborador lo hace por cuenta propia?					
	10	Consideras que el colaborador demuestra conocimientos, habilidades y destrezas en el cargo que desempeña.					
	11	El colaborador demuestra facilidad para solucionar problemas dentro de la institución?					
Carrera profesional	12	La institución brinda oportunidades a los colaboradores para asumir retos y medir su capacidad profesional y/o funcional?					
	13	Por los logros obtenidos del colaborador, se le estimula con algún tipo de incentivos?					
	14	Considera importante que el colaborador, para el ejercicio de las funciones, tenga vocación de servicio?					

Muchas gracias por su atención.

Cuestionario de Gestión por Competencias

Estimado Colaborador: el presente cuestionario es un requisito para la realización de la tesis y obtener el grado de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad.

Lee detenidamente y responda con la verdad; asimismo, se le garantiza que sus respuestas serán anónimas.

Leyenda:

Totalmente en desacuerdo 1 En desacuerdo 2 Indiferente 3 De acuerdo 4
Totalmente de acuerdo 5

Dimensiones	Ítems	Indicadores	Valoración				
			1	2	3	4	5
Selección de personal	1	Consideras que la selección de personal se realiza de acuerdo al perfil de puesto?					
	2	Para ocupar un cargo la institución considera pertinente el perfil de puesto establecido en el MOF.					
	3	Considera que el personal que ocupa un cargo cuenta con la experiencia requerida.					
	4	Considera que la institución da prioridad al colaborador con la experiencia requerida para ocupar un cargo.					
	5	Demuestras iniciativa para realizar las labores encomendadas.					
	6	Consideras que, para realizar labores asignadas, esperas la orden de tu jefe inmediato?					
Capacitación y desarrollo	7	Se te capacita para mejorar tus capacidades en el ejercicio de tus funciones.					
	8	Consideras que las capacitaciones ayudan a mejorar tu desempeño laboral?					
	9	Al no recibir capacitaciones por la municipalidad, lo realizas por cuenta propia?					
	10	Demuestras conocimientos, habilidades y destrezas en el cargo que desempeñas?					
	11	Demuestras facilidad para solucionar problemas dentro de la institución?					
Carrera profesional	12	Consideras que la institución te da la oportunidad de asumir retos como para medir tú capacidad profesional y/o funcional.					
	13	Por los logros obtenidos te estimulan con algún tipo de incentivos?					
	14	Para el ejercicio de tus funciones consideras que es necesario tener vocación de servicio?					

Muchas gracias por su atención

Ficha de validación de expertos



INFORME DE OPINION SOBRE EL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : DR. ISUIZA PÉREZ, ALFONSO
 Institución donde labora : UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO/Director IE CADELA
 Especialidad : Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad
 Instrumento de evaluación : Cuestionario de desempeño laboral
 Autor (s) del instrumento (s) : Mg. Jimmy Pacherez Riva

ASPECTO DE VALIDACIÓN:

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) REGULAR (3) EFICIENTE (4) MUY EFICIENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				x	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					x
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: desempeño laboral.					x
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					x
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores				x	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: desempeño laboral.				x	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					x
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: desempeño laboral.					x
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y los instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				x	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento					x
PUNTAJE TOTAL						46

OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Los indicadores del instrumento tienen coherencia metodológica con el desempeño laboral, por lo que, garantiza la confiabilidad para su posterior aplicación.

PROMEDIO DE VALIDACIÓN 4,6

Tarapoto, 02 de julio del 2020



Lic. Alfonso Isuiza Pérez
 DR. GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD
 CPPe: 9347191

INFORME DE OPINION SOBRE EL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Dr. ISUIZA PÉREZ, ALFONSO
 Institución donde labora : UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO/Director IE CADELA
 Especialidad : Dr. Gestión Pública y Gobernabilidad
 Instrumento de evaluación : Cuestionario de gestión por competencias
 Autor (s) del instrumento (s) : Mg. Jimmy Pacherez Riva

ASPECTO DE VALIDACIÓN:

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) REGULAR (3) EFICIENTE (4) MUY EFICIENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					x
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					x
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Gestión por competencias.				x	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				x	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores					x
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Gestión competencias.					x
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.					x
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Gestión por competencias.					x
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y los instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					x
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				x	
PUNTAJE TOTAL						47

OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Los indicadores del instrumento tienen coherencia metodológica con la gestión por competencias, por lo que, garantiza la confiabilidad para su posterior aplicación.

PROMEDIO DE VALIDACIÓN

4,7

Tarapoto, 02 de julio del 2020



.....
Lic. Alfonso Isuiza Pérez
 Dr. GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD
 CPPe: 6347193

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA
I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Dr. Huancaruna Cubas Wilson
 Institución donde labora : Universidad Católica Sedes Sapientiae
 Especialidad : Dr. Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad
 Instrumento de evaluación : Cuestionario de Desempeño Laboral
 Autor (s) del instrumento (s) : Mg. Jimmy Pacherez Riva

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN
MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Desempeño Laboral					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Desempeño Laboral					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Desempeño Laboral					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL						49

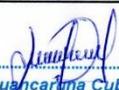
(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Los indicadores del instrumento tienen coherencia metodológica con el desempeño laboral, por lo que garantiza la confiabilidad para su posterior aplicación.

PROMEDIO DE VALORACIÓN:
4.9

Tarapoto, 27 de Julio de 2020



Wilson Huancaruna Cubas
 Dr. EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA
I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Dr. Huancaruna Cubas Wilson
 Institución donde labora : Universidad Católica Sedes Sapientiae
 Especialidad : Dr. Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad
 Instrumento de evaluación : Cuestionario de Gestión por Competencias
 Autor (s) del instrumento (s) : Mg. Jimmy Pacherez Riva

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Gestión por Competencias					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Gestión por Competencias					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Gestión por Competencias					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				X	
PUNTAJE TOTAL						49

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Los indicadores del instrumento tienen coherencia metodológica con la gestión por competencias, por lo que garantiza la confiabilidad para su posterior aplicación.

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

4.9

Tarapoto, 27 de Julio de 2020



 Wilson Huancaruna Cubas
 Dr. EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA
I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Dra. Ampuero Fernández Evangelina
 Institución donde labora : Universidad Nacional de San Martín
 Especialidad : Dr. Doctor en Gestión Universitaria
 Instrumento de evaluación : Cuestionario de Desempeño Laboral
 Autor (s) del instrumento (s) : Mg. Jimmy Pacherez Riva

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN
MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Desempeño Laboral					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Desempeño Laboral					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Desempeño Laboral					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL					48	

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

EL INSTRUMENTO ES ADECUADO PARA SU APLICACIÓN

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 48

Tarapoto, 03 de Agosto de 2020


Dra. Evangelina Ampuero Fernández
Docente

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA
II. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Dr. Ampuero Fernandez Evangelina
 Institución donde labora : Universidad Nacional de San Martín
 Especialidad : Dr. Doctor en Gestión Universitaria
 Instrumento de evaluación : Cuestionario de Gestión por Competencias
 Autor (s) del instrumento (s) : Mg. Jimmy Pacherez Riva

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN
MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Gestión por Competencias					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Gestión por Competencias					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Gestión por Competencias					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL						48

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

EL INSTRUMENTO ES ADECUADO PARA SU APLICACIÓN

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

48

Tarapoto, 03 de Agosto de 2020



Evangelina Ampuero Fernandez
 Osetera COP 2264

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA
I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Dr. Reátegui Lozano Rolando
 Institución donde labora : Universidad Mayor de San Marcos
 Especialidad : Dr. Doctor en Ciencias Biológicas
 Instrumento de evaluación : Cuestionario de Desempeño Laboral
 Autor (s) del instrumento (s) : Mg. Jimmy Pacherez Riva

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN
MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Desempeño Laboral				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Desempeño Laboral				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Desempeño Laboral					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL						

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento es claro, pertinente y objetivo, lo cual le hace válido y puede aplicarse.

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

46

Tarapoto, 24 de Julio de 2020



Dr. Rolando Reátegui Lozano

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA
II. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Dr. Reátegui Lozano Rolando
 Institución donde labora : Universidad Mayor de San Marcos
 Especialidad : Dr. Doctor en Ciencias Biológicas
 Instrumento de evaluación : Cuestionario de Gestión por Competencias
 Autor (s) del instrumento (s) : Mg. Jimmy Pacherez Riva

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN
MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Gestión por Competencias				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Gestión por Competencias				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Gestión por Competencias					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				X	
PUNTAJE TOTAL						

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento es claro, pertinente y objetivo, lo cual le hace válido y puede aplicarse.

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

47

Tarapoto, 24 de Julio de 2020



Dr. Rolando Reátegui Lozano

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA
I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Dr. Delgado Bardales, José Manuel
 Institución donde labora : Universidad César Vallejo
 Especialidad : Doctorado en Gestión Universitaria
 Instrumento de evaluación : Cuestionario de Desempeño Laboral
 Autor (s) del instrumento (s) : Mg. Pacherez Riva, Jimmy

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN
MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Desempeño Laboral					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Desempeño Laboral					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Desempeño Laboral				X	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				X	
PUNTAJE TOTAL						47

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Instrumento adecuado para su aplicación _____

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 4.7

Tarapoto, 05 de Agosto de 2020



Dr. José Manuel Delgado Bardales
 DOCENTE POS GRADO

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA
I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Dr. Delgado Bardales José Manuel
 Institución donde labora : Universidad Cesar Vallejo
 Especialidad : Doctorado en Gestión Universitaria
 Instrumento de evaluación : Cuestionario de Gestión por Competencias
 Autor (s) del instrumento (s) : Mg. Pacherez Riva, Jimmy

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN
MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Gestión por Competencias				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio: Gestión por Competencias					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Gestión por Competencias				X	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL						48

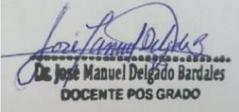
(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Instrumento adecuado para su aplicación _____

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 4.8

Tarapoto, 05 de agosto de 2020



Dr. José Manuel Delgado Bardales
 DOCENTE POS GRADO

Índice de confiabilidad

Desempeño laboral

K	15
Sumatoria Vi	7.87
Vt	3.07
seccion 01	0.52
seccion 02	-1.57
absoluto	1.57
alfa de cronbach	0.81

ITE MS	SUJETOS																				TOT AL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	1	1	14	15	1	17	18	19	20	
1	4	5	3	4	4	3	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	5	3	3	4	77
2	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	76
3	3	3	3	4	4	5	5	4	5	4	4	3	5	3	4	3	4	4	5	3	78
4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	77
5	5	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	5	4	5	4	4	4	4	76
6	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	73
7	3	3	4	4	3	3	5	4	4	5	5	4	5	3	4	3	5	4	4	3	78
8	3	3	5	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	77
9	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	5	4	5	5	3	4	5	75
10	3	5	3	4	3	4	4	4	4	5	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	76
11	5	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	3	5	3	3	4	3	4	4	3	78
12	4	4	3	4	5	4	3	3	4	4	4	3	4	4	5	3	3	3	3	3	73
13	4	4	3	3	4	3	5	3	3	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	5	76
14	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	3	79
15	4	4	5	4	3	4	3	5	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	75
0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	8.9523
46	52	54	17	35	54	5	35	46	41	35	5	5	46	55	5	57	35	35	52	81	

Gestión por competencias

K	15
Sumatoria Vi	7.87
Vt	2.89
seccion 01	0.52
seccion 02	-1.73
absoluto	1.73
Alfa de cronbach	0.89

ITEM	SUJETOS																				TOTAL
S	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	4	5	3	4	4	3	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	5	3	3	4	77
2	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	76
3	3	3	3	4	4	5	5	4	5	4	4	3	5	3	4	3	4	4	5	3	78
4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	77
5	5	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	5	4	5	4	4	4	4	76
6	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	73
7	3	3	4	4	3	3	5	4	4	5	5	3	5	3	4	3	5	4	4	3	77
8	3	3	5	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	4	4	77
9	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	5	4	5	5	3	4	5	75
10	3	5	3	4	3	4	4	4	4	5	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	76
11	5	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	3	5	3	3	4	3	4	4	3	78
12	4	4	3	4	5	4	3	3	4	4	4	3	4	4	5	3	3	3	3	3	73
13	4	4	3	3	4	3	5	3	3	4	4	3	4	4	5	4	4	3	4	5	76
14	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	3	3	5	5	5	5	3	79
15	4	4	5	4	3	4	3	5	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	75
	0.4	0.5	0.5	0.1	0.3	0.5	0.	0.3	0.4	0.4	0.3	0.5	0.	0.4	0.5	0.	0.5	0.3	0.3	0.5	9.00952
	6	2	4	7	5	4	5	5	6	1	5	5	5	6	5	5	7	5	5	2	4

Constancia de autorización donde se ejecutó la investigación



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE RIOJA

RIOJA CIUDAD DE LOS SOMBREROS Y
CAPITAL DEL CARNAVAL EN LA REGIÓN SAN MARTÍN

CONSTANCIA DE AUTORIZACIÓN

El que suscribe:

El señor Gerente Municipal Econ. Neiser Alberto Aguilar Mas, **AUTORIZA**, al maestro JIMMY PACHERREZ RIVA, a aplicar sus instrumentos de recolección de datos como requisito para el desarrollo de su tesis de doctorado, titulado "*Modelo de gestión por competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020*"; por lo cual se pide que se le brinde las facilidades pertinentes.

Se expide la presente constancia a solicitud del interesado; para los fines correspondientes.

Rioja, 06 de Agosto de 2020.

MUNICIPALIDAD PROVINCIA DE
RÍOJA


Econ. Neiser A. Aguilar Mas
Gerente Municipal

Validación de instrumentos

Validación del Modelo

CUESTIONARIO

ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DEL:

“Modelo de gestión por competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020”

Estimado experto(a): **Dr. Alfonso Isuiza Pérez**

Usted ha sido seleccionado, por su calificación y capacidad científico-técnica, por el grado de doctor, por sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta el modelo, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica.

Instrumentos para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

1. Marque con una cruz (X) su opinión, sobre los aspectos a valorar del “Modelo de gestión por competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020”.

C1	C2	C3	C4	C5
Inadecuado	Poco Adecuado	Adecuado	Bastante Adecuado	Muy adecuado

Nº	Aspectos a valorar del Modelo	C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas					x
2	Importancia de los componentes				x	
3	Fundamentación de cada componente					x
4	Argumentos de la organización				x	
5	Relevancia del componente teórico					x
6	Coherencia entre los componentes					x
7	Importancia de la normatividad					x
8	Importancia de los contenidos				x	

Total: 37

2. Se le agradecería que en cada aspecto valorado indicara cuál de ellos modificaría y las sugerencias que al respecto usted considere.

Aspectos	¿Qué modificaría?	Sugerencias de modificación
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

3. Valoración de algunos aspectos del modelo, que se relatan a continuación marque con una cruz (X) ordenándolos de manera decreciente, asignando el número 9 al aspecto (o los aspectos) que usted considere que mejor se revelan o se manifiestan en el modelo, el número 8 al siguiente y así sucesivamente hasta el número 1.

N°	Aspectos a valorar del Modelo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Valorar si la concepción teórica del modelo refleja los principios teóricos que la sustentan									X
2	Valorar si la concepción estructural favorece el logro del objetivo por el cual se elaboró.								X	
3	Valorar si las etapas declaradas en el componente de los procesos planteadas para la solución de problemas han sido ordenadas atendiendo a criterios lógicos y metodológicos de la disciplina.									X
4	Valorar si se reflejan con calidad y precisión las orientaciones para el tratamiento metodológico de las acciones a desarrollar en cada componente del modelo								X	
5	Valorar si los indicadores y categorías del sistema de ciencia tecnología e investigación son precisos y miden el cumplimiento del objetivo esperado.								X	
6	Valorar el nivel de satisfacción práctica que podría presentar el modelo, como solución al problema y posibilidades reales de su generalización en la práctica científica.									X
7	Valorar si existe correspondencia entre la complejidad de las actividades, a desarrollar en las actividades y las particularidades de su formación científica.								X	
8	Valorar la contribución que realiza el modelo a la formación de cualidades de la personalidad en las esferas: intelectual, afectivo volitiva y moral.								X	
9	Valorar la contribución que realiza el modelo al conocimiento, de los procesos y fenómenos de la práctica social en las esferas: social, económica y ambiental.									X

Total: 76

4. Marque cuál de los siguientes ítems antes mencionados usted considera que se pone de manifiesto en cada aspecto: Siempre que usted marque una de las columnas (I), (II), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

N°	Posible cambio sugerido	Bien concebido	Haría cambios	Haría adiciones	Haría supresiones
		(I)	(II)	(III)	(IV)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					

Para finalizar, queremos expresarle que sus criterios y opiniones se manejarán de forma anónima, además le agradecemos por anticipado su valiosa colaboración y estamos seguros que sus sugerencias y comentarios críticos contribuirán a perfeccionar el modelo, tanto en su concepción teórica como en su futura aplicación en la formación científica.

Muchas gracias por su cooperación y le pedimos disculpas por las molestias ocasionadas.

5. Opinión de Aplicabilidad:

Los aspectos a valorar, tienen coherencia con el propósito del modelo; por lo que, tiene la validez metodológica para ser aplicado.

Fecha: 09/11/2020



Lic. Alfonso Isulza Pérez
 DE GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

 CPP: 0347191
 DNI: 01119950

Validación del Modelo

CUESTIONARIO

ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA
EVALUACIÓN DEL:

“Modelo de gestión por competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020”

Estimado experto(a): ***Dra. Rossana H. Hidalgo Pozzi***

Usted ha sido seleccionado, por su calificación y capacidad científico-técnica, por el grado de doctor, por sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta el modelo, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica.

Instrumentos para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

1. Marque con una cruz (X) su opinión, sobre los aspectos a valorar del “Modelo de gestión por competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020”.

C1	C2	C3	C4	C5
Inadecuado	Poco Adecuado	Adecuado	Bastante Adecuado	Muy adecuado

N°	Aspectos a valorar del Modelo	C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas					x
2	Importancia de los componentes					x
3	Fundamentación de cada componente					x
4	Argumentos de la organización				x	
5	Relevancia del componente teórico					x
6	Coherencia entre los componentes					x
7	Importancia de la normatividad					x
8	Importancia de los contenidos					x

Total: 39

2. Se le agradecería que en cada aspecto valorado indicara cuál de ellos modificaría y las sugerencias que al respecto usted considere.

Aspectos	¿Qué modificaría?	Sugerencias de modificación
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

3. Valoración de algunos aspectos del modelo, que se relatan a continuación marque con una cruz (X) ordenándolos de manera decreciente, asignando el número 9 al aspecto (o los aspectos) que usted considere que mejor se revelan o se manifiestan en el modelo, el número 8 al siguiente y así sucesivamente hasta el número 1.

Nº	Aspectos a valorar del Modelo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Valorar si la concepción teórica del modelo refleja los principios teóricos que la sustentan									X
2	Valorar si la concepción estructural favorece el logro del objetivo por el cual se elaboró.									X
3	Valorar si las etapas declaradas en el componente de los procesos planteadas para la solución de problemas han sido ordenadas atendiendo a criterios lógicos y metodológicos de la disciplina.									X
4	Valorar si se reflejan con calidad y precisión las orientaciones para el tratamiento metodológico de las acciones a desarrollar en cada componente del modelo									X
5	Valorar si los indicadores y categorías del sistema de ciencia tecnología e investigación son precisos y miden el cumplimiento del objetivo esperado.									X
6	Valorar el nivel de satisfacción práctica que podría presentar el modelo, como solución al problema y posibilidades reales de su generalización en la práctica científica.									X
7	Valorar si existe correspondencia entre la complejidad de las actividades, a desarrollar en las actividades y las particularidades de su formación científica.									X
8	Valorar la contribución que realiza el modelo a la formación de cualidades de la personalidad en las esferas: intelectual, afectivo volitiva y moral.								X	
9	Valorar la contribución que realiza el modelo al conocimiento, de los procesos y fenómenos de la práctica social en las esferas: social, económica y ambiental.									X

Total: 80

4. Marque cuál de los siguientes ítems antes mencionados usted considera que se pone de manifiesto en cada aspecto: Siempre que usted marque una de las columnas (I), (II), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

N°	Posible cambio sugerido	Bien concebido	Haría cambios	Haría adiciones	Haría supresiones
		(I)	(II)	(III)	(IV)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					

Para finalizar, queremos expresarle que sus criterios y opiniones se manejarán de forma anónima, además le agradecemos por anticipado su valiosa colaboración y estamos seguros que sus sugerencias y comentarios críticos contribuirán a perfeccionar el modelo, tanto en su concepción teórica como en su futura aplicación en la formación científica.

Muchas gracias por su cooperación y le pedimos disculpas por las molestias ocasionadas.

5. Opinión de Aplicabilidad:

Los aspectos a valorar del modelo son pertinentes, garantiza su aplicación.

Fecha: 03/11/2020



 Rossana H. Hidalgo Pozzi
 DRA. EN PLANIFICACIÓN
 Y GESTIÓN

DNI: 07618465

Validación del Modelo

CUESTIONARIO

ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DEL:

“Modelo de gestión por competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020”

Estimado experto(a): **Dr. Orlando Ríos Ramírez**

Usted ha sido seleccionado, por su calificación y capacidad científico-técnica, por el grado de doctor, por sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta el modelo, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica.

Instrumentos para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

1. Marque con una cruz (X) su opinión, sobre los aspectos a valorar del “Modelo de gestión por competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020”.

C1	C2	C3	C4	C5
Inadecuado	Poco Adecuado	Adecuado	Bastante Adecuado	Muy adecuado

N°	Aspectos a valorar del Modelo	C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas				x	
2	Importancia de los componentes					x
3	Fundamentación de cada componente					x
4	Argumentos de la organización				x	
5	Relevancia del componente teórico					x
6	Coherencia entre los componentes					x
7	Importancia de la normatividad				x	
8	Importancia de los contenidos					x

Total: 37

2. Se le agradecería que en cada aspecto valorado indicara cuál de ellos modificaría y las sugerencias que al respecto usted considere.

Aspectos	¿Qué modificaría?	Sugerencias de modificación
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

3. Valoración de algunos aspectos del modelo, que se relatan a continuación marque con una cruz (X) ordenándolos de manera decreciente, asignando el número 9 al aspecto (o los aspectos) que usted considere que mejor se revelan o se manifiestan en el modelo, el número 8 al siguiente y así sucesivamente hasta el número 1.

N°	Aspectos a valorar del Modelo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Valorar si la concepción teórica del modelo refleja los principios teóricos que la sustentan									X
2	Valorar si la concepción estructural favorece el logro del objetivo por el cual se elaboró.									X
3	Valorar si las etapas declaradas en el componente de los procesos planteadas para la solución de problemas han sido ordenadas atendiendo a criterios lógicos y metodológicos de la disciplina.								X	
4	Valorar si se reflejan con calidad y precisión las orientaciones para el tratamiento metodológico de las acciones a desarrollar en cada componente del modelo									X
5	Valorar si los indicadores y categorías del sistema de ciencia tecnología e investigación son precisos y miden el cumplimiento del objetivo esperado.									X
6	Valorar el nivel de satisfacción práctica que podría presentar el modelo, como solución al problema y posibilidades reales de su generalización en la práctica científica.									X
7	Valorar si existe correspondencia entre la complejidad de las actividades, a desarrollar en las actividades y las particularidades de su formación científica.								X	
8	Valorar la contribución que realiza el modelo a la formación de cualidades de la personalidad en las esferas: intelectual, afectivo volitiva y moral.								X	
9	Valorar la contribución que realiza el modelo al conocimiento, de los procesos y fenómenos de la práctica social en las esferas: social, económica y ambiental.									X

Total: 78

4. Marque cuál de los siguientes ítems antes mencionados usted considera que se pone de manifiesto en cada aspecto: Siempre que usted marque una de las columnas (I), (II), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

N°	Posible cambio sugerido	Bien concebido	Haría cambios	Haría adiciones	Haría supresiones
		(I)	(II)	(III)	(IV)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					

Para finalizar, queremos expresarle que sus criterios y opiniones se manejarán de forma anónima, además le agradecemos por anticipado su valiosa colaboración y estamos seguros que sus sugerencias y comentarios críticos contribuirán a perfeccionar el modelo, tanto en su concepción teórica como en su futura aplicación en la formación científica.

Muchas gracias por su cooperación y le pedimos disculpas por las molestias ocasionadas.

5. Opinión de Aplicabilidad:

Los aspectos a valorar del modelo son pertinentes, garantiza su aplicación.

Fecha: 05/11/2020



Orlando Ríos Ramírez
DOCTOR EN GESTIÓN UNIVERSITARIA

Validación del Modelo

CUESTIONARIO

ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA
EVALUACIÓN DEL:

“Modelo de gestión por competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020”

Estimado experto(a): **Dr. Sixto Alejandro Morey Trigoso**

Usted ha sido seleccionado, por su calificación y capacidad científico-técnica, por el grado de doctor, por sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta el modelo, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica.

Instrumentos para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

1. Marque con una cruz (X) su opinión, sobre los aspectos a valorar del “Modelo de gestión por competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020”.

C1	C2	C3	C4	C5
Inadecuado	Poco Adecuado	Adecuado	Bastante Adecuado	Muy adecuado

N°	Aspectos a valorar del Modelo	C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas					x
2	Importancia de los componentes					x
3	Fundamentación de cada componente					x
4	Argumentos de la organización					x
5	Relevancia del componente teórico					x
6	Coherencia entre los componentes					x
7	Importancia de la normatividad					x
8	Importancia de los contenidos					x

Total: 40

2. Se le agradecería que en cada aspecto valorado indicara cuál de ellos modificaría y las sugerencias que al respecto usted considere.

Aspectos	¿Qué modificaría?	Sugerencias de modificación
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

3. Valoración de algunos aspectos del modelo, que se relatan a continuación marque con una cruz (X) ordenándolos de manera decreciente, asignando el número 9 al aspecto (o los aspectos) que usted considere que mejor se revelan o se manifiestan en el modelo, el número 8 al siguiente y así sucesivamente hasta el número 1.

N°	Aspectos a valorar del Modelo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Valorar si la concepción teórica del modelo refleja los principios teóricos que la sustentan									X
2	Valorar si la concepción estructural favorece el logro del objetivo por el cual se elaboró.									X
3	Valorar si las etapas declaradas en el componente de los procesos planteadas para la solución de problemas han sido ordenadas atendiendo a criterios lógicos y metodológicos de la disciplina.									X
4	Valorar si se reflejan con calidad y precisión las orientaciones para el tratamiento metodológico de las acciones a desarrollar en cada componente del modelo									X
5	Valorar si los indicadores y categorías del sistema de ciencia tecnología e investigación son precisos y miden el cumplimiento del objetivo esperado.									X
6	Valorar el nivel de satisfacción práctica que podría presentar el modelo, como solución al problema y posibilidades reales de su generalización en la práctica científica.									X
7	Valorar si existe correspondencia entre la complejidad de las actividades, a desarrollar en las actividades y las particularidades de su formación científica.									X
8	Valorar la contribución que realiza el modelo a la formación de cualidades de la personalidad en las esferas: intelectual, afectivo volitiva y moral.							X		
9	Valorar la contribución que realiza el modelo al conocimiento, de los procesos y fenómenos de la práctica social en las esferas: social, económica y ambiental.									X

Total: 79

4. Marque cuál de los siguientes ítems antes mencionados usted considera que se pone de manifiesto en cada aspecto: Siempre que usted marque una de las columnas (I), (II), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

N°	Posible cambio sugerido	Bien concebido	Haría cambios	Haría adiciones	Haría supresiones
		(I)	(II)	(III)	(IV)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					

Para finalizar, queremos expresarle que sus criterios y opiniones se manejarán de forma anónima, además le agradecemos por anticipado su valiosa colaboración y estamos seguros que sus sugerencias y comentarios críticos contribuirán a perfeccionar el modelo, tanto en su concepción teórica como en su futura aplicación en la formación científica.

Muchas gracias por su cooperación y le pedimos disculpas por las molestias ocasionadas.

5. Opinión de Aplicabilidad:

Los aspectos a valorar del modelo tienen validez metodológica, puede ser aplicado.

Fecha: 05/11/2020



Sixto Alejandro Morey Trigozo, Ph.D.
DOCTOR EN CIENCIA POLÍTICA Y GOBIERNO

DNI 00953802

Validación del Modelo

CUESTIONARIO

ASPECTOS A TENER EN CUENTA POR LOS EXPERTOS PARA REALIZAR LA
EVALUACIÓN DEL:

“Modelo de gestión por competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020”

Estimado experto(a): ***Dra. Rosa Margarita Chong Rengifo***

Usted ha sido seleccionado, por su calificación y capacidad científico-técnica, por el grado de doctor, por sus años de experiencia y los resultados alcanzados en su labor profesional, como experto para evaluar los resultados teóricos de esta investigación, por lo que como autor le pido que ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades, deficiencias e insuficiencias que presenta el modelo, en cuanto a su concepción teórica y que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica.

Instrumentos para la obtención de criterios valorativos de los expertos.

1. Marque con una cruz (X) su opinión, sobre los aspectos a valorar del “Modelo de gestión por competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020”.

C1	C2	C3	C4	C5
Inadecuado	Poco Adecuado	Adecuado	Bastante Adecuado	Muy adecuado

N°	Aspectos a valorar del Modelo	C1	C2	C3	C4	C5
1	Definición de premisas				x	
2	Importancia de los componentes					x
3	Fundamentación de cada componente					x
4	Argumentos de la organización				x	
5	Relevancia del componente teórico					x
6	Coherencia entre los componentes					x
7	Importancia de la normatividad				x	
8	Importancia de los contenidos					x

Total: 37

2. Se le agradecería que en cada aspecto valorado indicara cuál de ellos modificaría y las sugerencias que al respecto usted considere.

Aspectos	¿Qué modificaría?	Sugerencias de modificación
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

3. Valoración de algunos aspectos del modelo, que se relatan a continuación marque con una cruz (X) ordenándolos de manera decreciente, asignando el número 9 al aspecto (o los aspectos) que usted considere que mejor se revelan o se manifiestan en el modelo, el número 8 al siguiente y así sucesivamente hasta el número 1.

Nº	Aspectos a valorar del Modelo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Valorar si la concepción teórica del modelo refleja los principios teóricos que la sustentan									X
2	Valorar si la concepción estructural favorece el logro del objetivo por el cual se elaboró.									X
3	Valorar si las etapas declaradas en el componente de los procesos planteadas para la solución de problemas han sido ordenadas atendiendo a criterios lógicos y metodológicos de la disciplina.									X
4	Valorar si se reflejan con calidad y precisión las orientaciones para el tratamiento metodológico de las acciones a desarrollar en cada componente del modelo									X
5	Valorar si los indicadores y categorías del sistema de ciencia tecnología e investigación son precisos y miden el cumplimiento del objetivo esperado.							X		
6	Valorar el nivel de satisfacción práctica que podría presentar el modelo, como solución al problema y posibilidades reales de su generalización en la práctica científica.									X
7	Valorar si existe correspondencia entre la complejidad de las actividades, a desarrollar en las actividades y las particularidades de su formación científica.							X		
8	Valorar la contribución que realiza el modelo a la formación de cualidades de la personalidad en las esferas: intelectual, afectivo volitiva y moral.							X		
9	Valorar la contribución que realiza el modelo al conocimiento, de los procesos y fenómenos de la práctica social en las esferas: social, económica y ambiental.									X

Total: 78

4. Marque cuál de los siguientes ítems antes mencionados usted considera que se pone de manifiesto en cada aspecto: Siempre que usted marque una de las columnas (I), (II), (III) ó (IV) especifique el cambio, adición o supresión que usted haría.

N°	Posible cambio sugerido	Bien concebido	Haría cambios	Haría adiciones	Haría supresiones
		(I)	(II)	(III)	(IV)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					

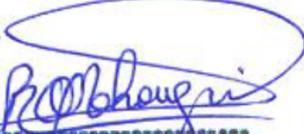
Para finalizar, queremos expresarle que sus criterios y opiniones se manejarán de forma anónima, además le agradecemos por anticipado su valiosa colaboración y estamos seguros que sus sugerencias y comentarios críticos contribuirán a perfeccionar el modelo, tanto en su concepción teórica como en su futura aplicación en la formación científica.

Muchas gracias por su cooperación y le pedimos disculpas por las molestias ocasionadas.

5. Opinión de Aplicabilidad:

Los aspectos a valorar del modelo, tiene validez metodológica, por lo que garantiza su aplicación.

Fecha: 05/11/2020



Rosa Margarita Chong Kengifo
 Doctora en Educación
 CPPe.2301075441

Base de datos

Gestión por competencias

DIMENSIÓN SELECCIÓN DE PERSONAL

DIMENSIÓN CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

DIMENSIÓN CARRERA PROFESIONAL

Nro.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Promedio	Nivel
1	1	2	4	1	2	1	2	4	5	1	5	2	4	2	36	Medio
2	2	2	3	1	2	2	2	2	5	1	5	2	4	2	35	Medio
3	2	2	2	1	2	1	1	4	1	1	5	2	4	3	31	Bajo
4	2	2	4	1	2	2	1	4	5	1	5	2	4	1	36	Medio
5	2	2	5	1	2	2	1	2	5	1	5	2	4	4	38	Medio
6	2	2	4	1	4	1	2	4	5	1	5	2	4	1	38	Medio
7	2	2	4	1	5	2	1	1	1	1	5	4	4	5	38	Medio
8	1	5	4	1	5	1	1	1	5	2	5	4	4	3	42	Medio
9	1	5	4	1	5	3	5	2	5	1	5	4	4	2	47	Medio
10	1	5	4	1	5	1	2	1	1	1	5	4	4	5	40	Medio
11	3	5	4	1	5	1	1	2	5	1	5	4	1	1	39	Medio
12	3	5	4	1	5	3	4	1	5	1	5	1	2	4	44	Medio
13	3	5	1	1	5	4	1	2	3	1	5	1	1	1	34	Bajo
14	2	5	2	1	5	3	4	1	1	1	5	1	2	1	34	Bajo
15	2	5	1	1	5	5	1	2	4	2	5	1	1	1	36	Medio
16	2	4	2	1	5	3	4	1	1	1	5	1	2	1	33	Bajo
17	2	4	3	1	5	5	1	2	4	5	4	1	1	2	40	Medio
18	1	4	2	1	3	3	1	3	4	1	3	1	2	3	32	Bajo
19	1	3	1	1	1	5	1	3	4	4	4	1	1	3	33	Bajo
20	1	3	4	1	2	3	2	2	3	1	4	1	2	3	32	Bajo
21	1	3	3	1	4	4	1	3	4	2	3	1	1	3	34	Bajo
39	5	2	1	5	1	1	1	2	2	1	2	2	3	4	32	Bajo

Desempeño laboral

Nro.	DIMENSIÓN EFICACIA					DIMENSIÓN EFICIENCIA					DIMENSIÓN RELACIÓN INTERPERSONAL					Promedio	Nivel
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
1	1	2	4	1	2	1	2	2	4	2	1	2	2	4	2	32	Bajo
2	2	2	3	1	2	2	1	2	4	2	1	2	2	4	2	32	Bajo
3	2	2	2	1	2	1	2	1	4	2	2	2	2	4	3	32	Bajo
4	2	2	4	1	2	2	1	1	4	2	2	2	2	4	1	32	Bajo
5	2	2	5	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	4	4	34	Bajo
6	2	2	4	1	4	1	2	2	1	2	2	1	2	4	1	31	Bajo
7	2	2	4	1	5	2	2	5	2	2	2	1	4	4	5	43	Medio
8	1	2	4	1	5	1	2	1	1	2	1	1	4	4	3	33	Bajo
9	1	2	4	1	5	3	1	5	2	4	1	1	4	4	2	40	Medio
10	1	3	4	1	5	1	1	2	1	1	1	1	4	4	5	35	Medio
11	3	4	4	1	5	1	4	1	2	2	1	1	4	1	1	35	Medio
12	3	5	4	1	5	3	3	4	1	5	3	1	1	2	4	45	Medio
13	3	5	1	1	5	4	5	1	2	3	3	1	1	1	1	37	Medio
14	2	5	2	1	5	3	2	4	1	1	4	1	1	2	1	35	Medio
15	2	5	1	1	5	5	1	1	2	4	1	5	1	1	1	36	Medio
16	2	4	2	1	5	3	2	4	1	2	1	1	1	2	1	32	Bajo
17	2	4	3	1	5	5	1	1	2	1	5	1	1	1	2	35	Medio
18	1	4	2	1	3	3	1	1	1	4	1	1	1	2	3	29	Bajo
39	5	2	1	5	1	1	1	1	2	3	1	2	2	3	4	34	Bajo