



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la  
Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz ,  
2017.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**AUTORA:**

Br. PAREDES BONIFACIO, Elida Rosmery

**ASESOR:**

Dr. SALINAS GAMBOA, José German

**SECCIÓN:**

Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Administración del Talento Humano

PERÚ – 2017

## **PÁGINA DEL JURADO**

---

Dr. Edwin López Robles  
Presidente

---

Mg. Jorge Favio Vargas Llumpo  
Secretario

---

Dr. José Germán Salinas Gamboa  
Vocal

## **DEDICATORIA**

A Dios, que supo guiarme por buen camino, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme brindado salud para lograr mis metas, además de su infinita bondad y amor; a mi amada madre Castula, a mi papá Juan, a mis queridos hermanitos Miguel Angel y Juan Carlos que son mi motivo y motor para seguir adelante día a día, gracias a mis familiares y amigos por apoyarme incondicionalmente. Gracias al hermanito Manuel Olivé Vidal, que desde el cielo me guía en cada decisión que tomo día a día y que por sus enseñanzas que recibí desde niña, puedo seguir adelante con mis sueños y ser una gran profesional.

Elida Rosmery Paredes Bonifacio.

## **AGRADECIMIENTO**

A los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Caceres del Peru de Jimbe, a todos los trabajadores por su apoyo e información brindada.

A la Universidad César Vallejo, por facilitarme con la oportunidad de estudio y el desarrollo de mi formación academica.

La autora.

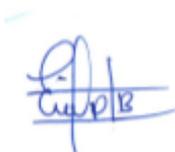
## DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD

Yo, Paredes Bonifacio, Elida Rosmery, estudiante del programa de Maestría en Gestión Pública de la escuela de PostGrado de la Universidad César Vallejo, identificada con D.N.I. N° 71040091, con la tesis titulada: “Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz en 2017”. Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por lo tanto, la tesis no ha sido plagiada, ni parcial ni totalmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por lo tanto los resultados que se presenten en la tesis, constituirán en aportes a la realidad invstigada.

De identificarse fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (presentar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Huaraz, 11 de agosto de 2017.



---

Br. Paredes Bonifacio, Elida Rosmery

D.N.I. N° 71040091

## **PRESENTACIÓN**

Señores Miembros del Jurado Evaluador:

De acuerdo con las disposiciones estipuladas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, pongo a vuestra consideración la evaluación del Informe de Investigación titulado: “Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, 2017”, para obtener el grado de Magister en Gestión Pública.

El informe está conformado por seis capítulos: capítulo I, introducción; capítulo II, método; capítulo III, resultados; capítulo IV, discusión; capítulo V, conclusiones y capítulo VI, recomendaciones; además se incluye las referencias y el anexo correspondiente.

Se espera, que esta investigación concuerde con las exigencias establecidas por nuestra Universidad y merezca su aprobación.

La Autora

## ÍNDICE

Página del Jurado.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Declaratoria de autenticidad.....	v
Presentación.....	vi
Índice.....	vii
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
I. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1. Realidad problemática.....	12
1.2. Trabajos previos.....	14
1.3. Teorías relacionadas con el tema.....	15
1.4. Formulación del problema.....	19
1.5. Justificación del estudio.....	30
1.6. Hipótesis.....	30
1.7. Objetivos.....	31
II. MÉTODO.....	32
2.1. Diseño de investigación.....	33
2.2. Variables, operacionalización.....	34
2.3. Población y muestra.....	36
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos validez y confiabilidad.....	37
2.5. Métodos de análisis de datos.....	38
2.6. Aspectos éticos.....	38
III. RESULTADOS.....	40
IV. DISCUSIÓN.....	50
V. CONCLUSIONES.....	57
VI. RECOMENDACIONES.....	60
VII. PROPUESTA.....	62
VIII. REFERENCIAS.....	73

## ANEXOS

Anexo 1: Instrumentos

Ficha técnica de los instrumentos

Validez de los instrumentos

Confiabilidad de los instrumentos

Anexo 2: Matriz de consistencia

Anexo 3: Constancia emitida por la institución que acreditando la  
realización del estudio

Anexo 4: Otros

Consentimiento informado

Base de datos

## RESUMEN

La investigación tuvo por finalidad elaborar una Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, 2017. El método aplicado se caracterizó por el empleo de un tipo de estudio descriptivo propositivo con un diseño no experimental descriptivo simple y una población de estudio conformada por 43 trabajadores administrativos de esta municipalidad. Los resultados obtenidos permitieron describir el sistema de evaluación del desempeño del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaylas y el nivel de desempeño laboral de estos trabajadores. En función de los resultados obtenidos se comprobó a partir del diagnóstico de la evaluación del desempeño la necesidad de elaborar una Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, 2017, la cual consistió en formular un procedimiento administrativo que regule y norme el proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz en concordancia con los lineamientos de la gestión del rendimiento y evaluación del servidor público establecido en Ley Servir y la normatividad de los gobiernos provinciales del estado peruano cuyo alcance es el personal administrativo que integra la planilla de la Municipalidad considerando al Alcalde, Gerentes, Subgerentes, Jefes de Oficina, Jefes de Unidades, Responsables de las Áreas y personal administrativo cuyo periodo de permanencia en el puesto sea como mínimo de 6 meses de antigüedad.

Palabras clave: proceso de evaluación de desempeño, propuesta de evaluación del desempeño.

## **ABSTRACT**

The purpose of the research was to develop a Proposal for the evaluation of staff performance in the Provincial Municipality of Huaylas, Caraz district, 2017. The method applied was characterized by the use of a descriptive type of study with a descriptive simple non-experimental design. And a study population made up of 43 administrative workers of this municipality. The results obtained allowed to describe the system of evaluation of the performance of the administrative staff in the Provincial Municipality of Huaylas and the level of labor performance of these workers. Based on the results obtained, it was verified from the diagnosis of the performance evaluation the need to elaborate a Proposal of evaluation of personnel performance in the Provincial Municipality of Huaylas, district of Caraz, 2017, which consisted in formulating a procedure Administrative structure that regulates and regulates the process of evaluating the performance of the administrative staff of the Provincial Municipality of Huaylas, Caraz district in accordance with the guidelines of the performance management and evaluation of the public servant established in Law Serve and the regulations of the provincial governments Of the Peruvian state whose scope is the administrative staff that integrates the Municipality sheet, considering the Mayor, Managers, Deputy Managers, Heads of Office, Heads of Units, Area Officers and administrative staff whose term of office is at least 6 months old.

Keywords: performance evaluation process, performance evaluation proposal.

# **CAPÍTULO I**

# **INTRODUCCIÓN**

## I. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones públicas en la actualidad se encuentran inmersas dentro de un panorama o contexto situacional versátil, complejo y globalizado, que le impone el desarrollo de un dinamismo de gestión para que puede afrontar de forma adecuada y óptima a las demandas que le demanda este nuevo contexto. Es por ello, que las organizaciones deben desarrollar estrategias y propuestas de innovación que favorezcan el incremento de sus niveles de eficacia y eficiencia en el ámbito de la gestión pública a partir de políticas y procedimientos orientados a la supervisión y evaluación permanente del desempeño de sus trabajadores, tema que es objeto de la presente investigación cuyo propósito se centra en elaborar una Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, 2017”.

El presente capítulo de este estudio aborda la realidad problemática que presenta sistemáticamente los trabajos previos internacionales, nacionales y locales; las teorías relacionadas con el tema, la formulación del problema, la justificación del estudio, las hipótesis y los objetivos del estudio.

### **1.1. Realidad problemática:**

El análisis de los procesos y actividades de gestión de las municipalidades en el Perú resulta un tema de vital trascendencia en la gestión pública.

La evaluación del desempeño del personal es parte fundamental de la reglamentación y la aplicación efectiva de la carrera administrativa de las entidades públicas, debido a que la evaluación no se utiliza exclusivamente como mecanismo para respaldar situaciones de ascensos y estabilidad del personal, sino más bien implica una evaluación desde el momento de la determinación de la necesidad y la descripción del cargo, establecer el perfil del profesional apto para el cargo, la selección, la introducción, la capacitación, la consolidación, la promoción, hasta llegar al retiro en su impicancia más digna, por ello es importante establecer que la

evaluación del desempeño en la carrera administrativa contribuye a garantizar la eficiencia en la administración del personal.

Las municipalidades en el Perú día a día afrontan un conjunto de dificultades que limitan el logro de sus propósitos y metas dentro de las cuales se destacan la organización de las actividades laborales de forma improductiva, un proceso de selección del personal antitécnico que no contempla de forma objetiva el perfil del puesto, falta de motivación laboral, la escasa predisposición al cambio, el limitado desarrollo de habilidades, comportamientos adecuados, actitudes positivas y deficiente calificación de los trabajadores con resultados de incompetencia laboral, entre otros, debido a la asignación de funciones sin ningún criterio técnico. Por tanto, administrativamente son seriamente criticadas y cuestionadas.

Aedo (2005) aduce que, a nivel de la gestión pública, una evaluación de desempeño debe identificar si existe una relación entre los programas y políticas de recursos humanos de gestión pública municipal y los resultados obtenidos y esperados.

El problema fundamental está circunscrito en dos contextos; primero, en analizar el problema de las municipalidades en cuanto a la dificultad de organizar los esfuerzos de los trabajadores y lograr resultados esperados en su rendimiento o desempeño, y por otro lado, la deficiente aplicación de procedimientos de evaluación del desempeño del personal a pesar de existir normatividad laboral. Además, como cualquier organización estas instituciones, tienen un conjunto de proyectos complejos que se ejecutan sin una sistematización adecuada de esas montañas de trabajo que se manifiesta en deficientes desempeños laborales, como consecuencia del primero.

Las evaluaciones del desempeño constituyen una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa de la organización. Con base en los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño nos sirve en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización. Además guía a una cultura de análisis de los recursos empleados

para lograr resultados e impactos en la comunidad por parte del gobierno provincial de Huaylas alineado con las metas y objetivos planteadas en los inicios de gestión, es decir, el desempeño es la magnitud de dicha alineación y la evaluación es el esfuerzo sistemático de comparar los resultados obtenidos con los planificados.

A nivel regional en Ancash, las municipalidades presentan diferentes tipos de situaciones problemáticas propias de su gestión como ,las deficiencias técnicas en la implementación y ejecución del proceso de evaluación del desempeño, así como la incapacidad técnica de sus funcionarios para diseñar una propuesta de evaluación del desempeño laboral de los servidores públicos acorde a los lineamientos de las leyes y disposiciones de los gobiernos provinciales y locales.

En la Municipalidad Provincial de Huaylas el desempeño de los colaboradores no es el óptimo, puesto que presentan deficiencias que se ven reflejadas principalmente en la falta de capacitación en temas de gestión municipal y calidad del servicio, debilidades en relación al perfil de competencias profesionales en función del perfil del puesto que desempeñan, el bajo rendimiento laboral en función de las expectativas de la gerencia municipal y de los usuarios o pobladores de esta provincia.

A esta situación se suma que, en función de la carga administrativa y las actividades de gestión municipal, se dejan en un segundo plano el análisis y evaluación de las competencias laborales de funcionarios y personal administrativo año tras año, a pesar que se aprueben directivas de evaluación del desempeño del personal administrativo nombrado y contratado, las mismas que sustentadas bajo la normatividad vigente de los gobiernos regionales y locales implementan sistemas de evaluación del desempeño de aplicación anual o durante una gestión municipal; sin embargo en la realidad o bien no se efectúa en función de la políticas de la ley administrativa o de la ley orgánica de las municipalidades.

Después de haber abordado la realidad problemática se requiere por un lado analizar el proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, así como resolver las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuál es el sistema de evaluación del desempeño del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, 2017?; ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, 2017?; ¿Cómo debe diseñarse una Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, 2017?

## **1.2. Trabajos previos**

Guachichulca (2015) en su tesis “Evaluación del desempeño laboral y propuesta de mejoramiento, utilizando el método 360° en el personal del área administración del Hospital Militar de Cuenca, período 2014-2015” para optar el grado de Magíster en Ingeniería Comercial en la Universidad de Cuenca, Ecuador; investigación descriptiva que utilizó la encuesta como instrumento para la recolección de información al personal administrativo de las entidades de salud pública; concluye que: Los resultados describen la situación actual del sistema de evaluación que aplica este hospital, y el diagnóstico situacional obtenido sentó las bases para la adopción de una nueva técnica de evaluación estable para todo el personal de las instituciones públicas de salud y para la elaboración de la propuesta de aplicación del método de evaluación de 360° en el área administrativa del Hospital Militar, y demás hospitales públicos y privados si lo requieren; tomando en cuenta las competencias laborales en el puesto, estableciendo comparaciones con los resultados obtenidos en el diagnóstico para la puesta en práctica de medidas correctivas, identificando nuevos factores, debilidades, amenazas y necesidades actuales del personal, en base al análisis realizado. La importancia de la propuesta de evaluación radica en que los resultados de la evaluación del desempeño ya no solo dependen del jefe, sino de todas las personas que tienen contacto con el trabajador: jefes, pares, clientes clientes y proveedores internos/externos, y hasta

su propia autoevaluación, es decir los evaluadores serán personas quienes frecuenten constantemente con el evaluado.

Mendoza (2015) en su tesis de maestría “Programa de Evaluación Integral del Desempeño del Personal Administrativo, basado en un Sistema de Gestión de Calidad en la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote-2015” presentado en la Universidad César Vallejo, investigación propositiva en la que se aplicó un cuestionario y una escala de valoración del desempeño al personal administrativo de esta municipalidad; concluye:

Se describió el sistema de evaluación del desempeño del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote, 2016 llegando a la conclusión que: 45.4% de los trabajadores indican que están ni de acuerdo, ni en desacuerdo en que esta Municipalidad emite anualmente directivas de evaluación de acuerdo a la Ley Servir y ley Orgánica de Municipalidades, 61.5% están de acuerdo que los objetivos de la evaluación de desempeño son acordes a los propuestos por la ley servir y el 62.3% no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo en que la evaluación implica analizar el conjunto de actividades, aptitudes y rendimiento del personal en el cumplimiento de sus metas. Estos resultados reflejan que existe una percepción poco favorable respecto al conocimiento de las normativas institucionales respecto a la adecuación de las directivas del desempeño de personal a la normatividad de la ley SERVIR, así como una percepción de la función y trascendencia de este proceso en la obtención de información acerca de actividades, aptitudes y rendimiento del personal en el cumplimiento de sus metas.

Se identificó el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote llegando a la conclusión que: el 59.2% del personal administrativo están aprobados en la evaluación de desempeño que realiza la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote y el 40.8% (53) presentan un desempeño deficiente en esta evaluación.

Se diseñó un Programa de Evaluación Integral del Desempeño del Personal Administrativo, basado en un Sistema de Gestión de Calidad para la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote orientado a desarrollar las competencias de los trabajadores para desplegar sus capacidades y actitudes que le permitan optimizar su desempeño y mejorar los niveles de satisfacción de la ciudadanía del distrito de Nuevo Chimbote.

Oscó (2014) en su tesis “Propuesta de Evaluación del desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de Pacucha - Andahuaylas – Apurímac, 2014” presentada en la Universidad Nacional José María Arguedas, investigación descriptiva propositiva cuya finalidad fue presentar una propuesta de evaluación del desempeño laboral del personal en la municipalidad distrital de Pacucha, 2014 en la que se encuestó a 35 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacucha, provincia de Andahuaylas concluye que:

El 48.6% de los trabajadores manifiestan que la municipalidad sí realiza la planificación de personal; el 45.7% de los trabajadores menciona que sólo algunas veces se aplican los programas de personal. Las pruebas de desempeño muestran que el 34.3% de trabajadores se desempeña de forma regular. Un factor importante de ello es el apoyo y acompañamiento que realizan los jefes de área y jefe de personal a los trabajadores.

Una propuesta de evaluación del desempeño laboral basado en un enfoque de gestión del talento humano basado en competencias resulta ser una estrategia efectiva para mejorar la eficiencia y productividad del servidor civil de una municipalidad.

Amador (2011) en “Evaluación del desempeño laboral municipal. Propuesta metodológica para los municipios semiurbanos del Estado de Michoacán (Premio INAP, edición XXXV)”. México: Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), investigación de tipo correlacional-explicativo. Se trata de una investigación de diagnóstico, de carácter hipotético-deductivo; concluye que:

Se aplicó la metodología de evaluación del desempeño laboral de los trabajadores de una muestra representativa de los gobiernos de los municipios

semiurbanos de Michoacán (Cotija, Purépero, Tarímbaro y Tingambato). Encontró que la capacidad de gestión de los trabajadores (primer eje de referencia) ocupa una posición inaceptable (2), muy cercana a totalmente inaceptable (1). Sus capacidades de gestión (administrativas, financieras y políticas) son insuficientes para desarrollar los procesos productivos municipales con la calidad mínima requerida

Valdés-Padrón, Garza-Ríos, Pérez-Vergara, Gé-Varona y Chávez-Vivó (2015) en “Una propuesta para la evaluación del desempeño de los trabajadores apoyada en el uso de técnicas cuantitativas” presentado en Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría La Habana, Cuba, investigación propositiva que mediante la aplicación de un cuestionario que recogió información de las dimensiones: peso de las competencias y sus dimensiones, criterios para la evaluación de las dimensiones de las competencias, definición de los sujetos involucrados en la evaluación 360° para cada puesto, diseño de la evaluación del desempeño laboral a través de la suma ponderada; concluyó: la propuesta de evaluación del desempeño laboral basada en competencias es aplicable a organizaciones cuyo diseño funcional contenga un sistema de competencias laborales y de procesos, así como los indicadores asociados a estos dos niveles; la propuesta contiene una serie de indicadores de desempeño laboral ajustados a un cuadro de mando integral, lo cual permite recoger información del grado de contribución del trabajo realizado por el personal al logro de los objetivos y estrategias organizacionales; en tercer lugar, el uso de técnicas cuantitativas como el método Rating y la suma ponderada le otorgan la objetividad y precisión a la evaluación obtenida con el método 360°, debido a que cuantifican las evaluaciones realizadas al personal de la organización.

Huamán (2015) en su tesis de Maestría en Gestión Pública, titulada “El clima institucional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia - Huaraz”, en la Ciudad de Independencia - Ancash, en la Universidad César Vallejo, en un tipo de investigación descriptiva correlacional, estudio realizado con una muestra de 83 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia -Huaraz, se llegó a las siguientes conclusiones:

Existe relación significativa entre las relaciones interpersonales y el desempeño laboral, según la correlación de spearman 0,832, y con un  $p=0,000$  menor a 0,05, así podemos concluir que, cuan mejor sean las relaciones interpersonales, mejor será su desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia. Existe una relación directamente proporcional entre la gestión de conflictos con el desempeño laboral, según la correlación de spearman 0,802, y con un  $p=0,000$  menor a 0,05, así podemos manifestar que, cuan mejor puedan gestionar los conflictos mejora será el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia. Una comunicación efectiva está directamente relacionada con un mejor desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia, con un coeficiente de correlación de spearman de 0,807 y con un  $p=0,000$ . Existe una relación directa entre el clima institucional y el desempeño laboral, con un coeficiente de correlación de 0,779 y con un  $p=0,000$ , es decir a un mejor clima institucional se lograra un mayor desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

Para comenzar con las teorías relacionadas al tema que permiten dar el sustento del conocimiento de la variable de estudio y a sus dimensiones a partir de la propuestas teóricas de autores o expertos en el tema se debe iniciar con la definición de evaluación del desempeño, la misma que puede adoptar distintas expresiones como: Calificación de méritos, Calificación de la actuación individual, Calificación al desempeño, evaluación de recursos humanos, medición del desempeño, Reporte de desarrollo, evaluación del capital humano, evaluación de talento humano (Grados, 2002, p. 100).

Este mismo autor puntualiza que el empleo de “mérito (o calificación al mérito)” o simplemente evaluación de desempeño implica el análisis y valoración de las conductas o actitudes laborales más positiva de las personas hacia su centro de trabajo, las cuales tienen propósito mayores a la conducta responsable dentro de su puesto laboral o de otros atributos que justifiquen la obtención de una recompensa en el trabajo. (p. 101)

Existen varias razones para las evaluaciones de desempeño, como las que ofrecen información con base en el cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración, además que ofrecen una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan y revisen el comportamiento de éste relacionado con el trabajo. (p. 102).

Según Koontz y Weihrich (2010):

Es la medición del desempeño para alcanzar metas y planes verificables previamente seleccionados. Siendo la base para determinar quién puede ser promovido a un puesto más alto. Identificando el deseo legítimo del progreso de los empleados en sus profesiones. Siendo una forma de integrar las demandas organizacionales y las necesidades individuales es a partir de la administración de la carrera, que puede ser parte de la evaluación de desempeño (p. 187).

Werther y Davis (2000) señalan que a la estimación del rendimiento global del trabajador tomando en cuenta las políticas y procedimientos de una organización es lo que se conoce como evaluación del desempeño (p. 96)

También se define como la valoración sistematizada del desempeño de la labor de cada individuo en relación a las funciones y actividades que realiza y de las metas y resultados que es su responsabilidad de cumplir y de su potencial humano que debe desarrollar (Chiavenato, 2011, p. 198).

Milkovich y Boudreau (1994, citado por Chiavenato, 2011) afirma que: la medición del desempeño de la labor del colaborador en relación al cumplimiento de los requisitos en su puesto de trabajo es el resultado de la evaluación del desempeño. Finalmente, la evaluación puede y debe ser central en el proceso de planeación de carrera en la empresa ya que ofrece una buena oportunidad para revisar los planes de carrera de la persona en base a sus fortalezas y debilidades. (p. 198).

Dolan y Randall (2007) refieren que:

A pesar de que los empleados pueden saber en qué medida están rindiendo adecuadamente a través de medios informales (comentarios de los compañeros de trabajo o de los superiores), la evaluación del rendimiento se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro (p. 213).

Dolan y Randall (2007, p. 214) aducen que: “El sistema de evaluación del rendimiento o desempeño engloba un conjunto de factores que pueden afectar a la estructura y procedimiento, de medición y evaluación del rendimiento”.

Dolan y Randall (2007, p. 215) refieren que la(s) forma(s) o método(s) empleado(s) para recabar los datos de la evaluación son: el análisis del puesto de trabajo realizado para determinar cuáles son los elementos adecuados (criterios) con los que se fijará la norma que se utilizará para estudiar los datos de rendimiento; la evaluación de la validez y fiabilidad de los métodos utilizados para medir el comportamiento y el rendimiento del empleado en el puesto de trabajo; las características del evaluador y del sujeto evaluado; el proceso que supone utilizar la información de la evaluación para incidir en el perfeccionamiento del empleado; y, la evaluación del grado en que está utilizándose adecuadamente el sistema de evaluación del rendimiento en relación a la política y objetivos establecidos a los recursos humanos. La evaluación del rendimiento de las personas identifica cuáles son los elementos relevantes del trabajo o actividad de la persona, para poder emitir sobre ellos un juicio y utilizar la información obtenida en beneficio de la persona y de la organización. (p. 215)

Respecto a la importancia de la evaluación de desempeño, Chiavenato (2002) sostiene que: las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son las siguientes: Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados;

permite comunicar a los empleados cómo marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos; posibilitan que los empleados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. (p. 199)

Chiavenato (2002, p. 200) sostiene que: “la evaluación es empleada como una medida gerencial para guiar y orientar a los empleados respecto a su desempeño dentro de la organización”.

García (2011) aduce que son diversas las razones que justifican la importancia de la práctica de la evaluación del desempeño en la organización: su ejecución sistemática y técnica permite a los trabajadores sentirse una parte fundamental para el desarrollo de la organización, debido a que son parte que influye en la toma de decisiones de la empresa; brinda a partir de los resultados obtenidos, la oportunidad para formular mejoras en el servicio hacia los clientes o la comunidad, y fundamentalmente, va a permitir mejorar las funciones que cumplen, reconocer las debilidades y apoyarse en las fortalezas con el único anhelo de servir mejor y desarrollar un buen rol dentro de la sociedad. (p. 87)

Capuano (2004) señala que: “la evaluación de desempeño posibilita teóricamente la detección de necesidades de capacitación, el descubrimiento de personas clave, el descubrimiento de competencias del evaluado, la ubicación de cada persona en su puesto adecuado y desarrollo de la misma, la retroalimentación para una autoevaluación de rendimiento y la toma de decisiones sobre salarios” (p. 141).

Salgado (2011) señala que: “la evaluación del desempeño tiene el propósito de valorar de forma sistemática y objetiva, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización.

Por su parte Gil (2012, p. 7) puntualiza que “un modelo de evaluación del desempeño guiará a la organización a contra con el conocimiento sobre cómo

influye la labor de cada trabajador en el logro de los objetivos y metas de la organización.

En otras palabras es imprescindible el alineamiento del modelo de valoración del desempeño con el el direccionamiento estratégico, los procesos organizacionales y con los objetivos e indicadores organizacionales deseables de obtener en las diferentes actividades operativas de la organización (Manjarrés, 2013, p. 6)

Respecto a los elementos de la evaluación del desempeño que son comunes en las propuestas teóricas de diferentes autores se encuentran primero, los *estándares de desempeño* que son parámetros para la medición objetiva del desempeño por medio del análisis del trabajo de los empleados y cuya efectividad radica en su relación directa con el resultado deseable en cada puesto; las mediciones del desempeño que implica contar con un sistema de evaluación del trabajo realizado que posea las características de utilidad, confiabilidad y precisión en la medida que recoja información esencial de la labor de los empleados y cuyas formas de calificación más confiables son las de tipo directas a la persona o trabajador o, la evaluación indirecta, que suele ser menos confiable porque analiza situaciones simuladas de desempeño o de conocimientos relacionados con el puesto como es el caso de los exámenes escritos, pruebas de simulación frente a una situación laboral, etc.; la *objetividad y subjetividad en las mediciones* que está referida a la forma de evaluación: si está basada en la verificación de la información obtenida a través de datos cuantitativos la medición es objetiva; en cambio si los datos recogidos del desempeño no son verificables y solo dependen de la opinión del evaluador, entonces la medición es subjetiva (Grados, 2002, p. 127).

Para el estudio de las dimensiones de la evaluación del desempeño se debe tener en cuenta en primer lugar, de acuerdo a Balderas (1995, citado por Villegas, 2000), las *Políticas de evaluación de desempeño* “contienen las normas, reglamentos y directivas que orientan y guían las actividades, acciones y los programas de evaluación del desempeño del personal de una entidad. Además

permiten informar las decisiones de nivel estratégico de los fines y propósitos de la evaluación, así como interpretar los objetivos de la organización y conocer las líneas generales a las que deberá orientarse el funcionamiento de la organización” (p. 240).

Por medio de estas políticas se establecen parámetros y lineamientos que guían, orientan y norman las actividades y operaciones en el desempeño de trabajadores, de las personas que tienen contacto con los trabajadores y hasta del personal directivo de la organización

Villegas (2000) hace mención a que: estas políticas están contenidas en las normas nacionales o institucionales acerca de cómo debe efectuarse el proceso de evaluación del desempeño y comprenden: *políticas referidas a la motivación del personal* cuya finalidad es fortalecer el ambiente de trabajo para mejorar los resultados laborales en términos de eficiencia y productividad, así como evitar injusticia en la gestión de las personas y fomentar el desarrollo del talento humano mediante la aplicación de técnicas objetivas de evaluación del desempeño; las *políticas sobre la naturaleza de los procesos que se cumplen sobre la ejecución* orientadas a tratar temas de asignación, incremento de sueldos, promociones, ascensos, transferencias, rotación del personal, a la determinación de las personas que evaluarán el desempeño, los procedimientos de aprobación de las evaluaciones efectuadas etc.; y las *políticas de Análisis y Seguimiento de las Evaluaciones* que comprenden la gestión del tiempo, del cronograma de actividades de evaluación, de la comunicación o difusión del proceso de evaluación, de la comunicación de los resultados de evaluación del desempeño y de las consecuencias de este proceso (Villegas, 2000, p. 246)

En el caso peruano, las normas nacionales de evaluación del desempeño para servidores públicos están contenidas en la Ley 30057 “Ley de servicio civil” aprobada el 4 de julio de 2013 en el Diario el Peruano y en el caso de las municipalidades establecen sus políticas de evaluación del desempeño en función de las disposiciones existentes para los gobiernos regionales, provinciales y locales a través de directivas de gobierno regional, de alcaldía municipal.

Otra de las dimensiones del proceso de evaluación del desempeño lo constituyen los *objetivos de este proceso*, los cuales según Grados (2002) pueden dividirse considerando una serie de criterios que norman las políticas de personal, para fijar niveles de promoción y salarios de empleados, corregir deficiencias en el trabajo, motivar a los trabajadores, etc. (p. 124)

Para la organización, la evaluación del desempeño permite fortalecer la motivación de los trabajadores y encaminarlos hacia una mejor comprensión de los principios, objetivos y metas organizacionales; así como permite tener conocimiento y control de las actividades del personal; propiciar una eficaz comunicación entre jefe y subordinado e identificar necesidades de capacitación y desarrollo. Para los trabajadores, la evaluación del desempeño es importante para conocer las características individuales, deseos, aspiraciones, etc. de los trabajadores, para conocer el nivel de su desempeño, como base para evaluaciones posteriores; y, como medio para lograr incentivos que se traduzcan en progreso, mayores beneficios, comodidades, etc. En la organización, es importante la evaluación del factor humano, aunque no se utilice adecuadamente, ya que por su propia naturaleza en ocasiones pasa inadvertida para los supervisores. Para los jefes o directivos, como técnica de evaluación para evitar caer en la subjetividad, generalización y falta de tiempo, es utilizada como medio para lograr mejor comunicación y acercamiento con sus subordinados y como base para analizar de una manera imparcial y determinar, aumentos de salarios, ascensos, reajuste de personal, transferencias, etc. (Grados, 2002, p. 126).

En relación al objeto y finalidad del proceso de evaluación de desempeño en el Perú de acuerdo a lo establecido en la Ley 30057 “Ley de servicio civil” aprobada el 4 de julio de 2013 en el Diario el Peruano, Capítulo III de la gestión del rendimiento y evaluación del desempeño, así lo establece en su artículo 19 que señala que “la gestión del rendimiento comprende el proceso de evaluación del desempeño y tienen por finalidad estimular el buen rendimiento y el compromiso del servidor civil. Identifica y reconoce el aporte de los servidores con las metas institucionales y evidencia las necesidades requeridas por los servidores para mejorar el desempeño de sus puestos y de la entidad”.

Respecto a las *características del proceso de evaluación de desempeño*, de acuerdo a lo establecido en la Ley 30057 “Ley de servicio civil” aprobada el 4 de julio de 2013 en el Diario el Peruano en el artículo 22 se establece que:

“La evaluación del desempeño es el proceso obligatorio, integral, sistemático y continuo de apreciación objetiva y demostrable del rendimiento del servidor público en cumplimiento de los objetivos y funciones de su puesto. Es llevada a cabo obligatoriamente por las entidades públicas en la oportunidad, forma y condiciones que señale el sector. Todo proceso de evaluación se sujeta a las siguientes reglas mínimas: los factores a medir como desempeño deben estar relacionados con las funciones del puesto, se realiza en función de factores o metas mensurables y verificables, el servidor debe conocer por anticipados los procedimientos, factores o metas con los que es evaluado antes de la evaluación, se realiza con una periodicidad anual; y, el servidor que no participe en un proceso de evaluación por motivos atribuibles a su exclusiva responsabilidad es calificado como personal desaprobado”.

Respecto al proceso de evaluación de desempeño se debe tener en cuenta que abarca el análisis de los métodos de evaluación del desempeño, los tipos de evaluación, los factores de la evaluación del desempeño, el establecimiento de metas, los indicadores de logro de metas, la comunicación y los resultados de la evaluación del desempeño, proceso que en el caso peruano están normados por Ley 30057 “Ley de servicio civil” aprobada el 4 de julio de 2013 en el Diario el Peruano.

Según el Artículo 18° del Decreto Legislativo 1025 publicado en el Peruano, el 21 de junio de 2008 señala que:

“Todo proceso de evaluación se sujeta a las siguientes reglas mínimas: debe ser aplicado en función de factores mensurables, cuantificables y verificables; abarca a todo el personal al servicio del Estado; se realiza con una periodicidad no mayor de dos años; sus resultados son públicos y se registran ante la Autoridad; la calificación deberá ser notificada al personal evaluado. Quien se encuentre disconforme podrá solicitar documentadamente la confirmación de la calificación

adjudicada ante la Oficina de Recursos Humanos, o la que haga sus veces, que definirá la situación de modo irrecurrible, salvo la calificación como personal de rendimiento sujeto a observación; en cuyo caso, procede recurrir al Tribunal del Servicio Civil en vía de apelación”.

Werther y Davis (2000) destacan la importancia de una selección adecuada del método de evaluación de desempeño, el cual puede variar de una organización a otra y en función de sus políticas adoptar sistemas o normas propias acordes a las características peculiares de sus trabajadores. La selección del método de evaluación de desempeño debe permitir el análisis de la actuación y el rendimiento del empleado, pueden estar orientados bien sea al pasado o al futuro, y su desarrollo comprende el empleo de un conjunto de técnicas de evaluación cuya aplicación de modo mixto puede contribuir a la obtención de resultados válidos, confiables y verdaderos respecto al desempeño y pueden ayudar a mejorar el desempeño humano en las organizaciones ( p. 319).

El método de evaluación de desempeño basada en el pasado considera que los antecedentes del desempeño del trabajador representan la principal limitación para superar las deficiencias en el rendimiento en el presente. No obstante puede utilizarse como una fuente de feedback para los trabajadores con el propósito de dirigir su actuación y capacidades hacia el logro de los objetivos y metas organizacionales puede constituir una valiosa fuente o motivación para generar cambios en el rendimiento. Otras técnicas de evaluación de desempeño en base al pasado son la escala gráfica, la técnica de investigación de campo, el ensayo, la clasificación alterna y calificación basada en el comportamiento. Otras técnicas de evaluación del desempeño con grandes éxitos en su aplicación por parte de las empresas son los incidentes críticos, comparación por pares, lista de verificación, distribución forzada y elección forzada (Werther y Davis, 2000, p. 320)

Este mismo autor señala que también se puede utilizar métodos de evaluación del desempeño con base en el futuro cuyas técnicas son innovadoras y significativas por cuanto permiten tanto a jefes como trabajadores hacer una proyección de cómo será su actuación y rendimiento frente a determinadas

situaciones en el futuro. Dentro de estas técnicas se encuentra la autoevaluación que le permite al mismo trabajador medir sus potencialidades y limitaciones con el propósito de aplicar medidas correctivas de las debilidades del desempeño reflejadas en el presente. Asimismo, son también técnicas de evaluación de desempeño con base en el futuro la administración por objetivos y las evaluaciones psicológicas (Werther y Davis, 2000, p. 321).

Respecto a los *tipos de evaluación del desempeño* se debe indicar que: “la evaluación de desempeño debe ajustarse a las características institucionales, a los servicios que brindan y a los tipos de puestos existentes en una entidad del estado peruano. Servir establece criterios objetivos para definir el tipo de evaluación o desempeño que corresponde en cada caso” (Ley 30057 “Ley de servicio civil”, 4 de julio de 2013)

En relación a los *factores de evaluación*, esta se realiza tomando en cuenta, principalmente, factores individuales de mérito. Adicionalmente, se pueden tomar en cuenta factores grupales cuando se hubiera establecido oficialmente indicadores de gestión para la entidad y sus unidades orgánicas (Art. 19, Decreto Legislativo 1025, 2010).

En cuanto a los *resultados de la evaluación del desempeño* en organizaciones públicas en el Perú, según lo dispuesto en Decreto Legislativo 1025, 2010, se califica a los servidores como: personal de rendimiento distinguido; personal de buen rendimiento; personal de rendimiento sujeto a observación; y, personal de ineficiencia comprobada.

Respecto a las experiencias nacionales de evaluación del desempeño en organizaciones públicas peruanas debe señalarse que GRADE (2010) señaló que “si bien en la mayoría de los gobiernos regionales bajo estudio el jefe superior evalúa regularmente a su personal, raras veces los trabajadores reciben una retroalimentación sobre la evaluación de desempeño a la que fueron sometidos, convirtiéndose dichas evaluaciones en una simple formalidad. Por otro lado, ese mismo estudio encontró que existía un fuerte rechazo por parte de los servidores

públicos a ser evaluados, producto de los despidos masivos en los distintos procesos de evaluación realizados durante el gobierno de Fujimori”.

“Los métodos de evaluación establecidos por la Autoridad deberán asegurar criterios y prácticas que permitan distinguir las diferencias de rendimiento de las personas al servicio de la entidad. La calificación de personal de rendimiento distinguido no podrá ser otorgada a más del diez por ciento (10%) del total del personal al servicio de la entidad que haya sido evaluado” (Art. 20, Decreto Legislativo 1025, 2008).

De acuerdo a ley Servir se establecerá o formulará, a través de la Oficina de Recursos Humanos, un plan de desarrollo profesional para los servidores que obtuvieron en su evaluación la categoría de de rendimiento sujeto a observación y si después de ejecutado este plan de capacitación estos trabajadores no superan las deficiencias y categoría de evaluación sujeto a observación se procederá a ser calificados como personal de ineficiencia comprobada, y de esta manera se procederá a establecer la culminación del vínculo laboral o contractual o a la terminación de la carrera, según corresponda. El procedimiento de cese está a cargo de la entidad y requiere de una comunicación escrita a través de la cual se exprese la causa, las razones del cese y la documentación que sustente la calificación (Artículo 21 de la Ley 30057 “Ley de servicio civil”, 4 de julio de 2013).

Robles, Dierssen, Martínez, Herrera, Días y Llorca (2005) quien a partir de un estudio transversal a partir del modelo EFQM (modelo de calidad) propone una serie de elementos que deben ser contemplados en la evaluación del desempeño laboral como: la aptitud para desempeñar cargo de mayor responsabilidad, el conocimiento del puesto, la disciplina, la cortesía, el trabajo en equipo, iniciativa, criterio para realizar el trabajo, la permanencia, la estabilidad emocional, el planeamiento, la coordinación y control, proactividad, la comunicación efectiva, la eficiencia, dedicación y perseverancia y la toma de decisiones (p. 129).

#### **1.4. Formulación del problema**

¿Cuál es la propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, 2017?

#### **1.5. Justificación del estudio**

Este trabajo se justifica dada su conveniencia porque servirá como un aporte para los funcionarios de gobiernos municipales en el Perú respecto al diseño de una propuesta de evaluación de desempeño de personal del personal administrativo.

Es relevante socialmente porque el personal de la Municipalidad provincial de Huaylas, distrito de Caraz se beneficia ya que la propuesta de evaluación del desempeño permitirá lograr la identificación de las fortalezas y debilidades presentes en el rendimiento del servidor público, recomendando acciones y actividades laborales orientadas a la mejora del desarrollo profesional y laboral de los servidores públicos.

Por otra parte, a través del adecuado uso de los resultados de la investigación sobre el proceso de evaluación de desempeño, la Municipalidad Provincial de Huaylas podrá implementar acciones de capacitación y desarrollo de competencias de los servidores públicos de esta entidad pública y municipalidades tendrá la oportunidad de para que pueda ofrecer un servicio más confiable, útil y eficiente en relación al manejo de capacidades de gestión pública municipal.

Tiene implicancias prácticas en la medida en que en la actualidad existe una necesidad de mejorar el rendimiento laboral de los trabajadores del sector público a través de programas de evaluación integral del desempeño que no solo mida el rendimiento si no también el cómo se desarrolla sus competencias el quehacer cotidiano.

## **1.6. Hipótesis**

Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 104) aduce que, no todas las investigaciones cuantitativas plantean hipótesis. El hecho de que formulemos o no hipótesis depende de un factor esencial: el alcance inicial del estudio.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo general**

Elaborar una Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, 2017.

### **1.7.2. Objetivos específicos**

- Describir el sistema de evaluación del desempeño del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz.
- Identificar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz
- Diseñar una Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, 2017.

# **CAPÍTULO II**

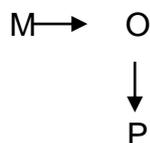
# **MÉTODO**

## II.- MÉTODO

### 2.1.- Diseño de investigación

Se utilizó el diseño no experimental por cuanto el investigador busca y recoge información relacionada con el objeto de estudio, no presentándose la administración o control de un tratamiento, es decir está constituida por una variable y una población. En este sentido se aplicó el diseño descriptivo simple que permitió recoger las características del desempeño laboral del personal administrativo. que proporcionan al investigador guías u orientación para la realización de un determinado estudio. (Hernández, et al., 2014) .

#### Esquema:



donde:

M: Muestra

O: Observación o información.

x: Variable "Evaluación de Desempeño laboral"

P: Propuesta

## 2.2. Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	
Evaluación del desempeño	La evaluación del desempeño es una evaluación formal de qué tan bien los empleados hacen su trabajo (Griffin, 2011, p. 450).	Es un instrumento de gestión para la mejora continua de la calidad de los servicios brindados por las personas al servicio del Estado. Se medirá a través del análisis del cumplimiento de las disposiciones generales, proceso de evaluación y valoración del desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaylas.	Políticas generales	Normatividad legal	Nominal	
				Objetivos		
				Características		
			Proceso de evaluación del desempeño	Métodos de evaluación del desempeño		
				Tipos de evaluación		
				Factores de la evaluación del desempeño		
				Establecimiento de metas		
				Indicadores de logro de metas		
				Comunicación		
				Resultados		
			Valoración de desempeño	Aptitud para desempeñar cargo de mayor responsabilidad		Nominal
				Conocimiento del puesto		
				Disciplina		
				Cortesía		
				Trabajo en equipo		
Iniciativa						

				Criterio	
				Permanencia	
				Estabilidad emocional	
				Planeamiento	
				Coordinación y control	
				Proactividad	
				Comunicación efectiva	
				Eficiencia, Dedicación y perseverancia	
				Toma de decisiones	

Fuente: Elaboración propia

## **2.3.- Población y muestra**

### **Población**

La población de estudio estuvo constituida por la totalidad del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz que asciende a 43 trabajadores.

### **Muestra**

La muestra fue no probabilística porque tomará todos los elementos de la población.

Unidad de análisis: Personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaylas.

### **Muestreo**

Se aplicó muestreo aleatorio simple

## **2.4.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

### **Técnica: Observación**

Tamayo y Tamayo (2007) señala que: La observación es la técnica en la que el investigador corrobora los datos que ha recogido a través de testimonios orales, del análisis de escritos o de personas que han tenido contacto de primera mano con la fuente que proporciona los datos (p. 78).

### **Instrumento: Ficha de observación**

Se diseñó como instrumento una ficha de observación cuya característica principal fue evaluar a través de 25 enunciados el grado de cumplimiento de los aspectos relacionados con las políticas generales, proceso de evaluación y valoración del desempeño tomando en cuenta la observación de los documentos normativos del proceso de evaluación del desempeño de la Municipalidad Provincial de Huaylas.

**Técnica: Encuesta****Instrumento: Cuestionario**

Se diseñó un cuestionario para analizar la evaluación del desempeño laboral en la Municipalidad provincial de Huaylas, cuya cantidad de ítems fue 25, cuyo alcance fue el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaylas y cuya escala de valoración del cuestionario fue nominal con opciones de respuesta: Totalmente en desacuerdo (1); En desacuerdo (2), Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), De acuerdo (4) y Totalmente de acuerdo (5).

**Técnica: Entrevista****Instrumento: Guía de entrevista**

Se diseñó una guía de entrevista de forma semiestructurada con la finalidad de recoger información cualitativa del proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo a fin de recoger información de los procesos, procedimientos, resultados y percepciones del proceso de evaluación de desempeño desde la perspectiva del Jefe de Unidad de Potencial Humano de la Municipalidad Provincial de Huaylas.

**Validez**

El instrumento fue sometido a juicio de expertos; esto según lo indican Hernández, et al (2014), a fin de analizar las proposiciones para comprobar si los enunciados están bien definidos en relación con la temática planteada, y si las instrucciones son claras y precisas, a fin de evitar confusión al desarrollar la prueba. Para la validación se empleó los siguientes procedimientos: la selección de los expertos: en investigación y en la temática de investigación en gestión de recursos humanos en organizaciones públicas quienes emitirán opiniones y sugerencias para la mejora de la construcción del instrumento de recolección de información.

### **Confiabilidad**

Para establecer la confiabilidad de los instrumentos se aplicó una prueba piloto a 10 colaboradores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaylas; posterior a ello, los resultados fueron sometidos a los procedimientos del método Alfa de Cronbach, cuyo cálculo permitió determinar si el instrumento proporciona la confiabilidad necesaria para su aplicación (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

### **2.5.- Métodos de análisis de datos**

Para el análisis de datos se utilizaron los estadísticos descriptivos que a continuación se detallan:

Las tablas de distribución de frecuencias considerando entre ellas las frecuencias más comunes como son frecuencia absoluta, la frecuencia absoluta acumulada y la frecuencia relativa.

La media Aritmética ( $\bar{X}$ ) es la suma de los valores observados de una variable cuantitativa dividida entre el número de observaciones (n).

La desviación Estándar (S) que permitió conocer el grado de desviación de los datos obtenidos en relación con el valor de la media aritmética.

Así mismo, la discusión de resultados se realizó mediante la confrontación de los hallazgos con las conclusiones de las investigaciones citadas en los trabajos previos y con teorías relacionadas al tema.

### **2.6. Aspectos éticos**

El desarrollo de esta investigación se sustenta en los principios de la ética y de la metodología científica por cuanto se tomó en cuenta el respeto a la propiedad intelectual mediante el uso de las normas para citar y referenciar la información de los trabajos previos, de las teorías relacionadas al tema y el sustento metodológico lo cual implicó el uso del modelo APA, 6ª edición. Además se tuvo en cuenta el consentimiento previo de las personas involucradas en el estudio para participar en el proceso de recolección de datos, respetándose el principio de confidencialidad de los

informantes y los de objetividad y veracidad en la presentación de la información recopilada a través de los instrumentos de investigación.

**CAPÍTULO III**  
**RESULTADOS**

### III. RESULTADOS

Objetivo específico N°1: Describir el sistema de evaluación del desempeño del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz.

Tabla 1.

*Políticas generales del sistema de evaluación de desempeño del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz- 2017*

Políticas generales	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total
	Frec	%	Frec	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	
Normativa legal	0	0	15	35	23	53	5	12	0	0	<b>100</b>
Objetivos de la evaluación del desempeño	0	0	21	49	19	44	3	7	0	0	<b>100</b>
Características de la evaluación del desempeño	0	0	12	28	23	53	8	19	0	0	<b>100</b>

Nota. Los datos han sido obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz

En la tabla 1 se muestra que de los 43 trabajadores encuestados, el 53% (23) indican que están ni de acuerdo, ni en desacuerdo en que la Municipalidad de Provincial de Huaylas cumpla con la normativa legal de la evaluación del desempeño, luego el 49% (21) están en desacuerdo que los objetivos de la evaluación de desempeño son acordes a evaluar el desempeño laboral y el 53% (23) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo en que los documentos institucionales se detalle el proceso de evaluación de desempeño.

Figura 1. Disposiciones generales del sistema de evaluación de desempeño del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz.

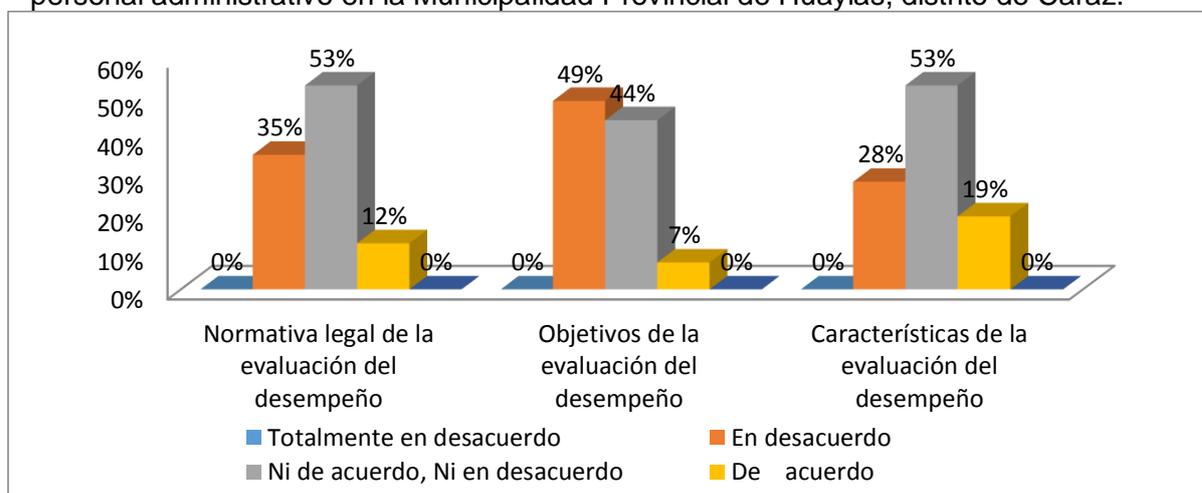


Figura. Los datos han sido obtenidos de la tabla 1

Tabla 2.

*Proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz- 2017.*

Proceso de evaluación del desempeño	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	%
Métodos de evaluación del desempeño	0	0	16	37	18	42	9	21	0	0	<b>100</b>
Tipos de evaluación	0	0	10	23	13	30	18	42	2	5	<b>100</b>
Factores de la evaluación del desempeño	0	0	17	40	23	53	3	7	0	0	<b>100</b>
Establecimiento de metas	0	0	13	30	20	47	10	23	0	0	<b>100</b>
Indicadores de logro de metas	0	0	18	42	13	30	12	28	0	0	<b>100</b>
Comunicación de cronograma de desempeño docente	0	0	21	49	9	21	13	30	0	0	<b>100</b>
Resultados de evaluación de desempeño docente	0	0	16	37	13	30	14	33	0	0	<b>100</b>

Nota. Los datos han sido obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz

En la tabla 2 se muestra que de los 43 trabajadores encuestados, en los Procesos de evaluación del desempeño, el 42% (18) no están ni de acuerdo, Ni en desacuerdo en que se utilicen los diferentes Métodos de evaluación del desempeño, luego el 42% (18) están de acuerdo en que se utilizan los diferentes tipos de evaluación, el 53% (23) no están ni de acuerdo, Ni en desacuerdo en que se toman en cuenta los diferentes factores de la evaluación del desempeño, el 30% (13) están en desacuerdo en que se especifican las metas de logro de evaluación de desempeño, el 42% (18) están en desacuerdo en que se especifican los Indicadores de logro de metas, el 30% (13) están de acuerdo en que se comunica de forma oportuna el cronograma de evaluación de desempeño, el 37% (16) están en desacuerdo en que se publiquen los resultados de evaluación del desempeño del personal administrativo.

Figura 2. Proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz.

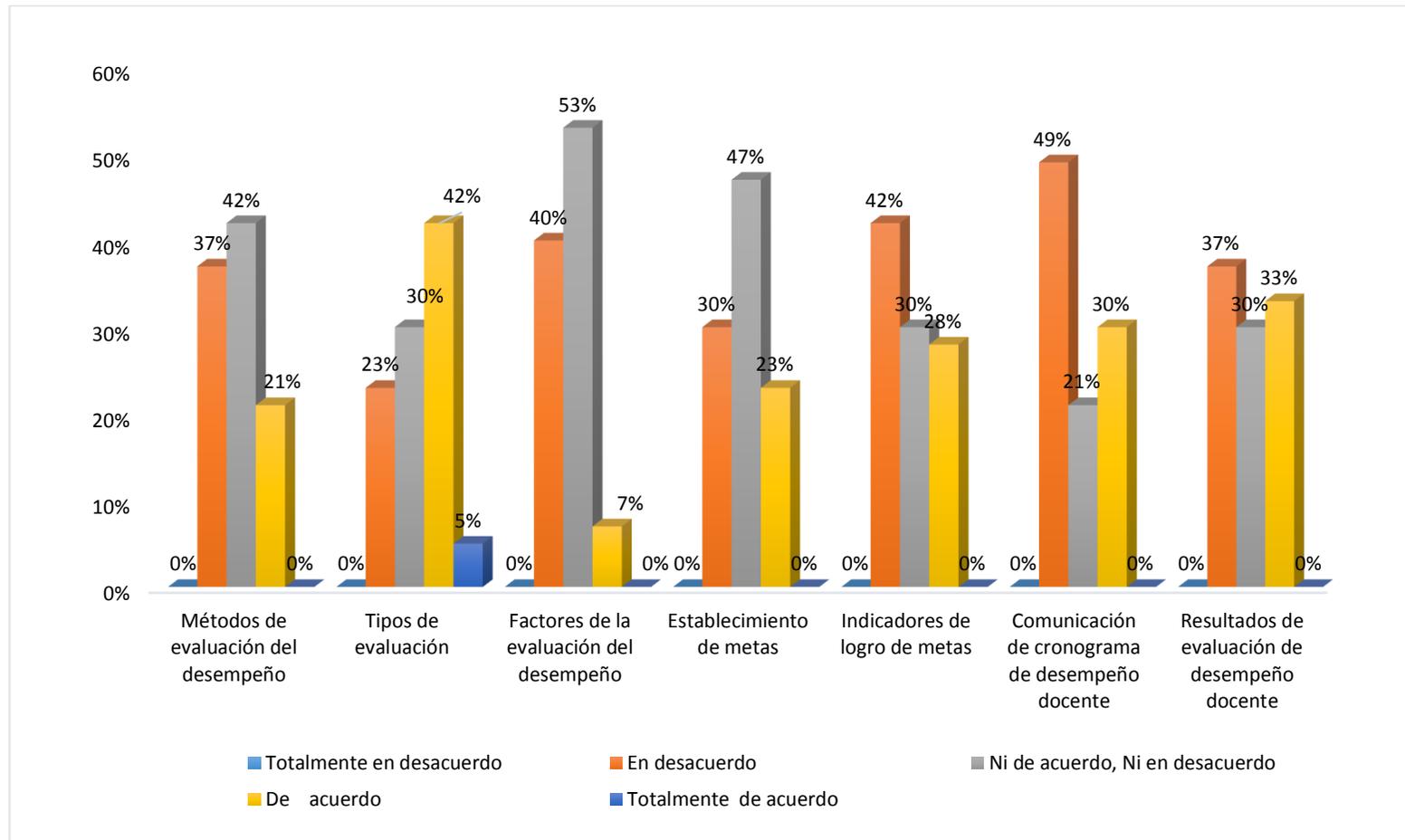


Figura. Los datos han sido obtenidos de la tabla 2.

Tabla 3.

*Valoración de desempeño del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz- 2017.*

Valoración de desempeño	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total
	Frec	%	Frec	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	
Aptitud para desempeñar cargo de mayor responsabilidad	0	0	19	44	10	23	14	33	0	0	<b>100</b>
Conocimiento del puesto	0	0	8	19	23	53	12	28	0	0	<b>100</b>
Disciplina y Organización	0	0	7	16	18	42	18	42	0	0	<b>100</b>
Cortesía	0	0	13	30	12	28	18	42	0	0	<b>100</b>
Trabajo en equipo	0	0	21	49	8	19	14	32	0	0	<b>100</b>
Iniciativa	0	0	19	44	14	33	10	23	0	0	<b>100</b>
Criterio y Objetividad	0	0	10	23	13	30	17	40	3	7	<b>100</b>

Nota. Los datos han sido obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz

En la tabla 3 se muestra que de los 43 trabajadores encuestados, en la Valoración de desempeño, el 44% (19) están en desacuerdo en que como funcionario cumpla con aptitudes para desempeñar cargo de mayor responsabilidad , luego el 53% (23) están ni de acuerdo, ni en desacuerdo en que posee los Conocimientos del puesto, el 42% (18) están de acuerdo en que actúan con disciplina y organización , el 42% (18) están de acuerdo en que posee y demuestra cortesía en el trabajo y atención al público , el 49% (21) están en desacuerdo en que poseen y demuestran capacidad de trabajo en equipo, el 44 % (19) están en desacuerdo en que demuestren iniciativa en el trabajo, el 40% (17) están de acuerdo en que actúan con criterio y objetividad en su trabajo.

Figura 3. Valoración de desempeño del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz.

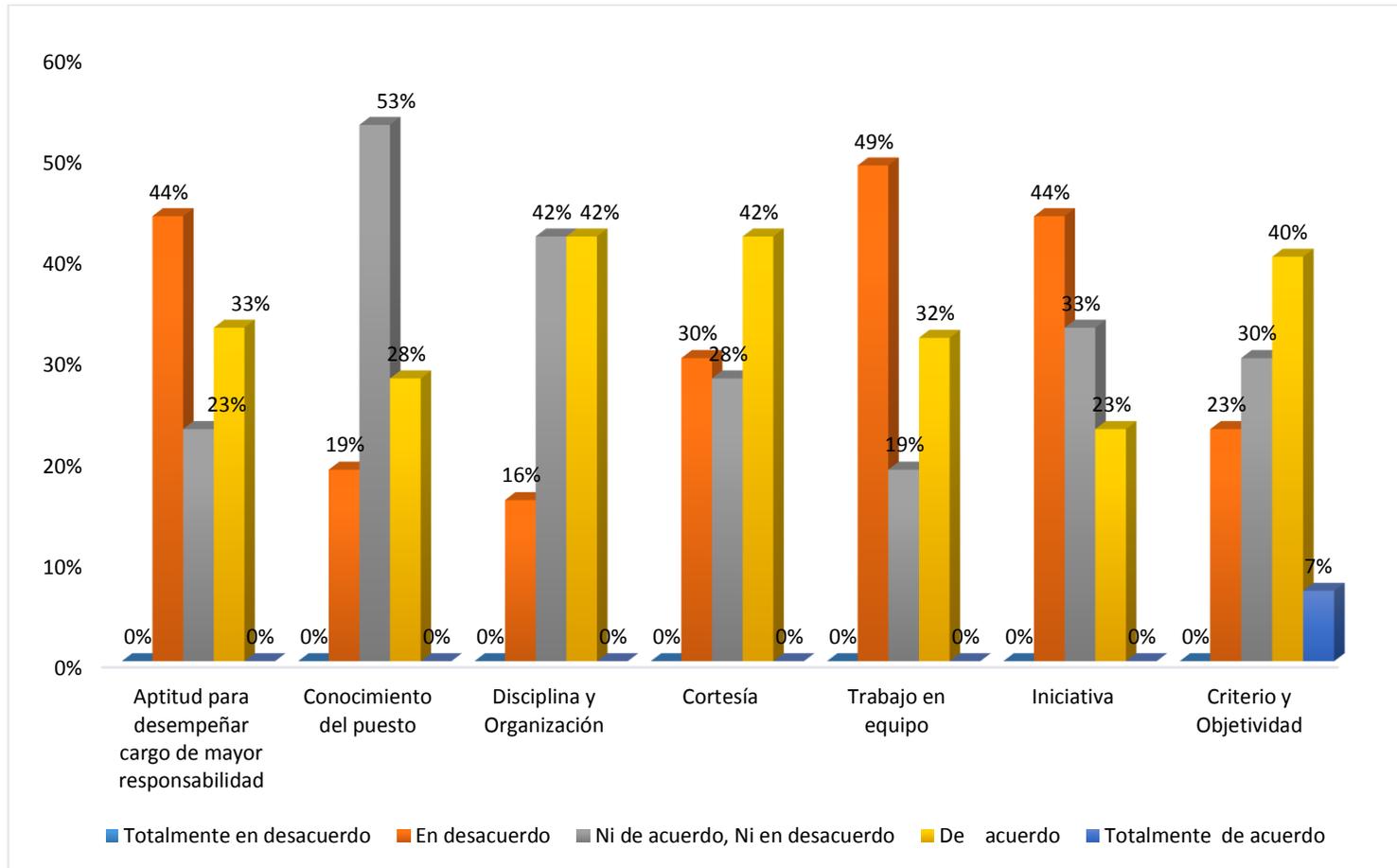


Figura. Los datos han sido obtenidos de la tabla 3.

Tabla 4.

*Valoración de desempeño del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz- 2017.*

Valoración de desempeño	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total %
	Frec	%	Frec	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	
Permanencia	0	0	9	21	14	33	15	35	5	11	<b>100</b>
Estabilidad emocional	3	6	14	33	12	28	14	33	0	0	<b>100</b>
Planeamiento	5	11	14	33	18	42	6	14	0	0	<b>100</b>
Coordinación y control	0	0	17	40	21	49	5	11	0	0	<b>100</b>
Proactividad	0	0	12	28	18	42	13	30	0	0	<b>100</b>
Comunicación efectiva	0	0	21	49	15	35	7	16	0	0	<b>100</b>
Eficiencia, Dedicación y perseverancia	0	0	12	28	13	30	18	42	0	0	<b>100</b>
Toma de decisiones	0	0	12	28	10	23	21	49	0	0	<b>100</b>

Nota. Los datos han sido obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz

En la tabla 4 se muestra que de los 43 trabajadores encuestados, en la Valoración de desempeño, el 35% (15) están de acuerdo en que cumplen con la permanencia de su jornada laboral, luego el 33% (14) están de acuerdo en que tienen la estabilidad emocional para manejar conflictos dentro de la municipalidad, el 42% (18) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo en que muestren la capacidad de planeamiento, el 49% (21) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo en que demuestran coordinación y control en el desempeño de sus funciones, el 49% (21) están en desacuerdo en que exista comunicación efectiva, el 42% (18) están de acuerdo en que son eficientes, dedicados y perseverantes en sus labores, el 49% (21) están de acuerdo en que toman las decisiones pertinentes para contribuir con el desarrollo de la entidad pública.

**Figura 4. Valoración de desempeño del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz.**

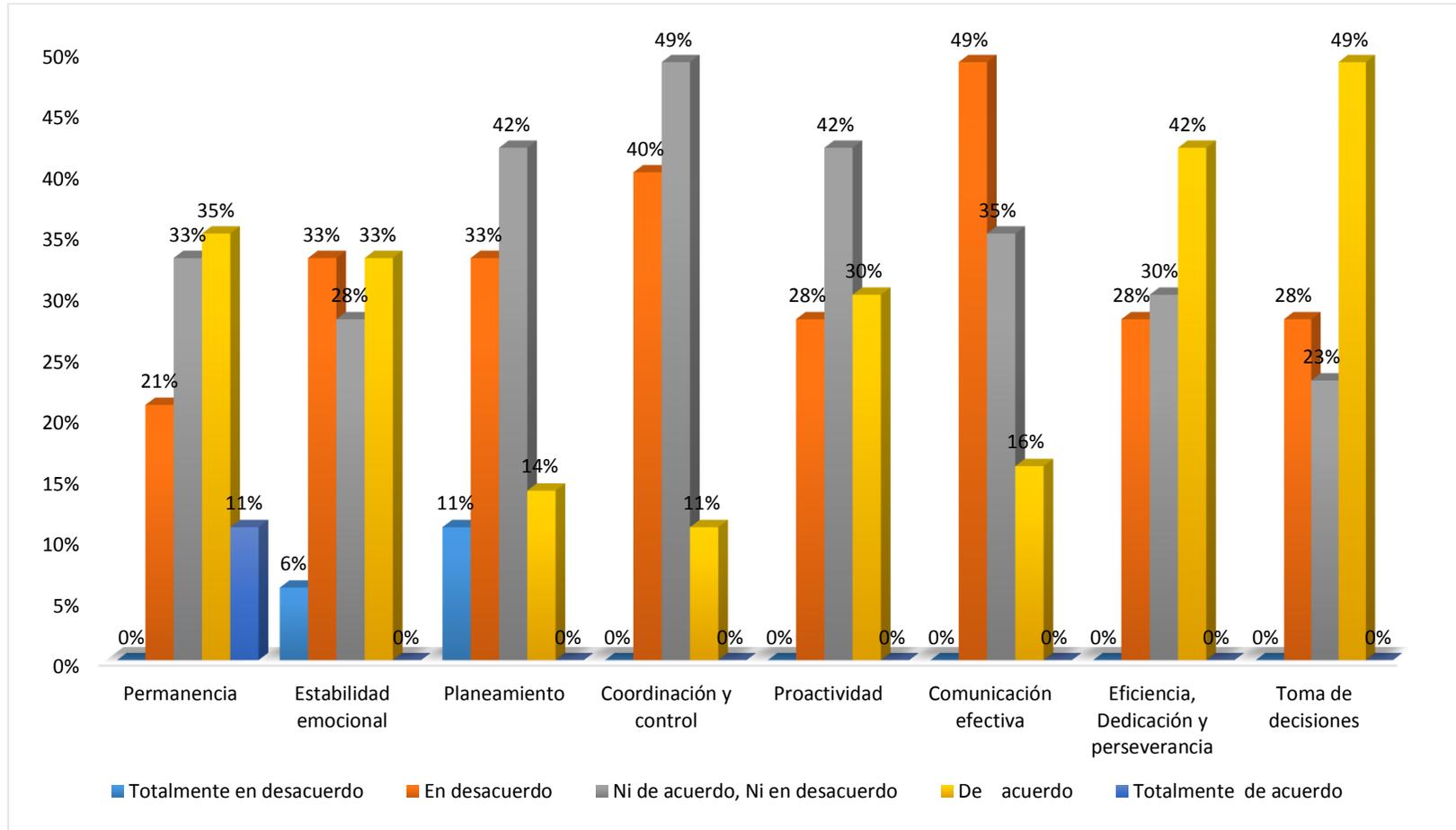


Figura. Los datos han sido obtenidos de la tabla 4.

Objetivo específico N°2: Identificar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz- 2017.

Tabla 5.

*Nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz.*

Nivel de desempeño laboral	Trabajadores	
	Frecuencia	Porcentaje
<b>Bajo</b>	14	32.6
<b>Promedio</b>	15	34.8
<b>Alto</b>	14	32.6
<b>Total</b>	43	100.00

Nota. El nivel de desempeño laboral se logró a través de la ley de Sturgess que permitió la conversión la escala dicotómica de cumplimiento por niveles de intervalos de Bajo, Promedio y Alto. Los datos han sido obtenidos de la encuesta aplicada a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz

En la tabla 5, de los 43 trabajadores evaluados se observa que el nivel de desempeño laboral es 32.6%, Bajo en la evaluación de desempeño que realiza la Municipalidad de Huaylas, 34.8% Regular y 32.6%, Alto en la evaluación de desempeño que realiza la Municipalidad de Huaylas.

Figura 5. Nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz.

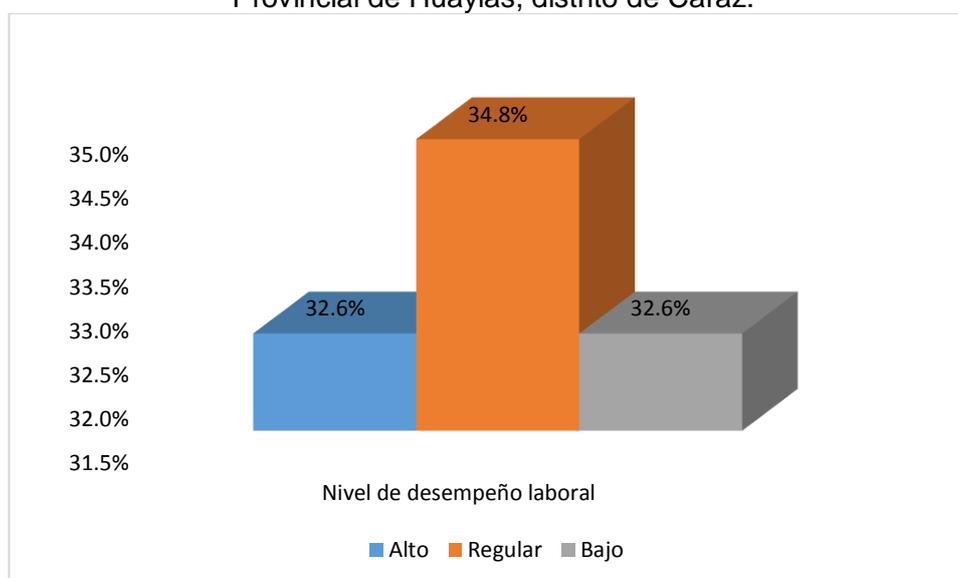
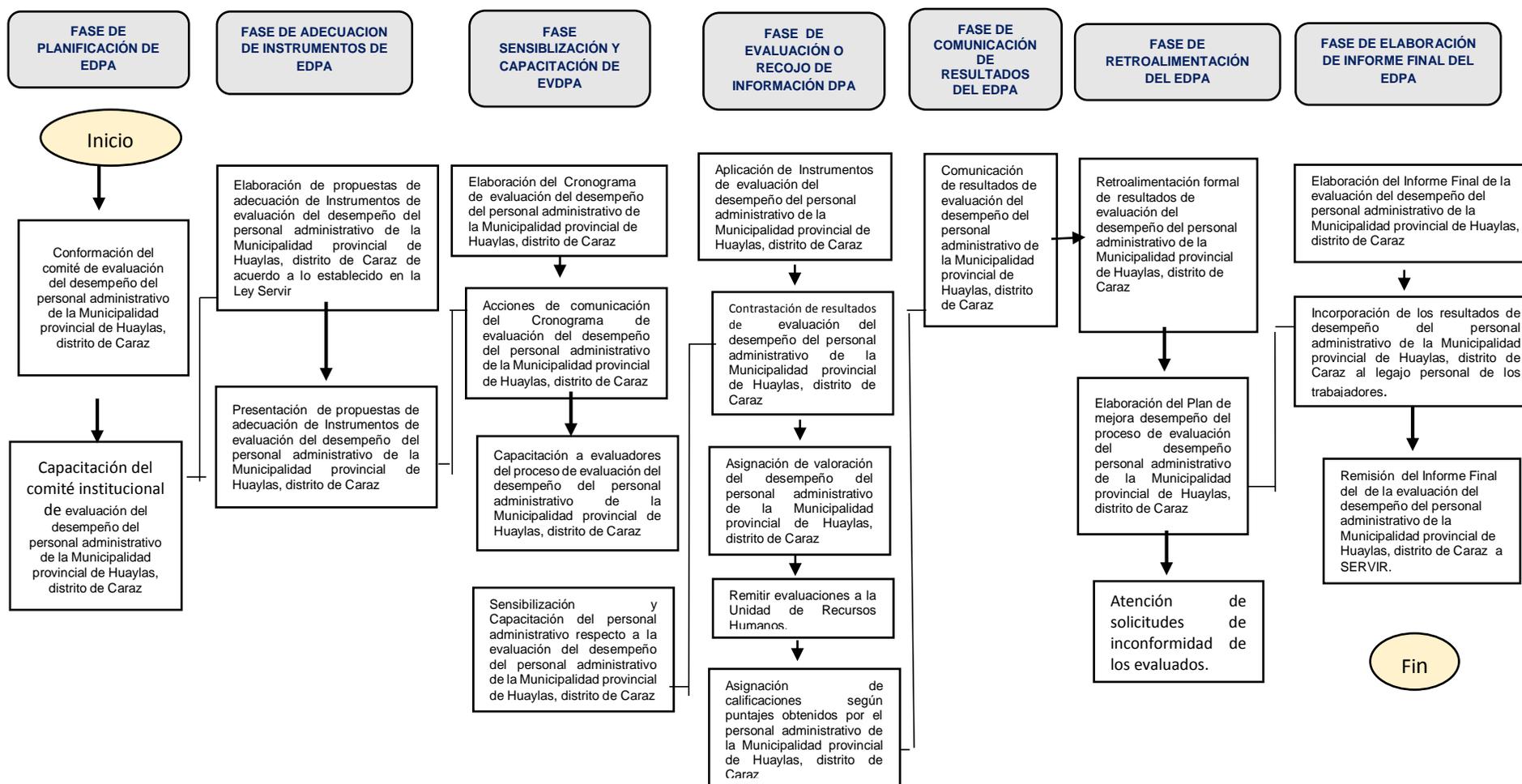


Figura. Los datos han sido obtenidos de la tabla 5.

- Objetivo específico 3: Diseñar una Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, 2017.

Flujograma del Proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo de la Municipalidad provincial de Huaylas, distrito de Caraz de acuerdo a lo establecido en la Ley Servir



# **CAPÍTULO IV**

# **DISCUSIÓN**

#### IV. DISCUSIÓN

La presente investigación tuvo por finalidad elaborar una Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, 2017, en función de los resultados obtenidos se comprobó a partir del diagnóstico de la evaluación del desempeño la necesidad de elaborar una Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, 2017, así Gruman (2011, citado por Valdés-Padrón, et al., 2015) señala que “la adecuada gestión del capital humano parte del diagnóstico periódico del nivel de desempeño de los trabajadores con el propósito de detectar el estado en que se encuentran para respaldar el rumbo estratégico de la organización, para lo cual es relevante la evaluación del desempeño que permita realizar la medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo”

En cuanto a los resultados de los objetivos específicos se encuentra que describir el sistema de evaluación del desempeño del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, en la tabla 1 se muestra que de los 43 trabajadores encuestados, el 53% (23) indican que están ni de acuerdo, ni en desacuerdo en que la Municipalidad de Provincial de Huaylas cumpla con la normativa legal de la evaluación del desempeño, luego el 49% (21) están en desacuerdo que los objetivos de la evaluación de desempeño son acordes a evaluar el desempeño laboral y el 53% (23) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo en que los documentos institucionales se detalle el proceso de evaluación de desempeño, además esta información fue contrastada con la opinión del Jefe de la Unidad de Recursos Humanos de esta entidad, recogida en la guía de entrevista, quien indicó que existe una percepción negativa, por parte de los trabajadores respecto al grado de cumplimiento de la normatividad del proceso de evaluación del desempeño por parte de esta entidad pública, así como se expresan un total desconocimiento de las Resoluciones de Alcaldía que norman institucionalmente los procesos, formas de evaluación y publicación de resultados

de la evaluación del desempeño, que en el caso de formularse, según los trabajadores no se da a conocer en forma oportuna a los trabajadores. Asimismo, las teorías relacionadas con el tema apoyan este resultado; así Werther y Davis (2000) señalan que: “la evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos” (p. 96).

Estos resultados son respaldados por Mendoza (2016) quien concluyó que: “existe una percepción poco favorable respecto al conocimiento de las normativas institucionales respecto a la adecuación de las directivas del desempeño de personal a la normatividad de la ley SERVIR, así como una percepción de la función y trascendencia de este proceso en la obtención de información acerca de actividades, aptitudes y rendimiento del personal en el cumplimiento de sus metas”

Como se puede apreciar los resultados de la presente investigación existe una percepción de indiferencia respecto al cumplimiento de las normas nacionales e institucionales de la evaluación del desempeño por parte del personal administrativo de Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, año 2017, lo cual evidencia la necesidad de la implementación de una propuesta de evaluación del desempeño de los trabajadores que fortalezcan el proceso de sensibilización de la importancia del cumplimiento de la normativa de este proceso en la gestión pública de los gobiernos provinciales y locales.

En cuanto a la caracterización de los procesos de evaluación del desempeño, en la tabla 2 se muestra que de los 43 trabajadores encuestados, en los procesos de evaluación del desempeño, el 42% (18) no están ni de acuerdo, Ni en desacuerdo en que se utilicen los diferentes Métodos de evaluación del desempeño, luego el 42% (18) están de acuerdo en que se utilizan los diferentes tipos de evaluación, el 53% (23) no están ni de acuerdo, Ni en desacuerdo en que se toman en cuenta los diferentes factores de la evaluación del desempeño, el 30% (13) están en desacuerdo en que se especifican las metas de logro de evaluación de desempeño, el 42% (18) están en desacuerdo en que se especifican los Indicadores de logro de metas, el 30% (13) están de acuerdo en que se comunica

de forma oportuna el cronograma de evaluación de desempeño, el 37% (16) están en desacuerdo en que se publiquen los resultados de evaluación de desempeño del personal administrativo, del mismo modo en la guía de entrevistas se recogió información de la valoración del proceso de evaluación por parte del Jefe de Recursos Humanos de esta entidad pública indicando que los trabajadores no asumen de forma objetiva la importancia de este proceso para la mejora de la entidad en función de que no se con mucha responsabilidad la participación en este proceso. Esto es reforzado por lo mencionado en la Ley 30057 “Ley de servicio civil” aprobada el 4 de julio de 2013 en el Diario el Peruano en el artículo 22 se establece que: “La evaluación del desempeño es el proceso obligatorio, integral, sistemático y continuo de apreciación objetiva y demostrable del rendimiento del servidor público en cumplimiento de los objetivos y funciones de su puesto. Es llevada a cabo obligatoriamente por las entidades públicas en la oportunidad, forma y condiciones que señale el ente sector”

Estos resultados son respaldados por Mendoza (2016) quien concluyó que: el 42.3% (55) están en desacuerdo en que la aplicación de la evaluación de desempeño se aplique por competencias, el 58.5% (76) están ni de acuerdo, ni en desacuerdo en que la evaluación de desempeño sea con la finalidad de identificar si el personal contribuye a las metas institucionales, el 46.9% (61) están de acuerdo en que la evaluación se tienen en cuenta las competencias individuales, el 44.6% (58) están de acuerdo, ni en desacuerdo en que se tienen en cuenta los factores grupales, el 40.8% (53) están en desacuerdo en que se realiza el establecimiento de metas en relación a identificar los resultados esperados periódicamente, el 26.9% (35) están de acuerdo en que los indicadores de logro de metas del personal administrativo se corresponden con los planes operativos institucionales.

Como se puede apreciar los resultados de la presente investigación existe una percepción desfavorable respecto a la valoración del proceso de evaluación del desempeño en el escenario de la investigación, lo cual evidencia la necesidad de la implementación de una propuesta de evaluación del desempeño de los trabajadores que fortalezcan el proceso de planificación y ejecución de la

evaluación del desempeño en la gestión pública de los gobiernos provinciales y locales.

Del mismo modo se obtuvo en la presente investigación como se muestra en la tabla 3 que de los 43 trabajadores encuestados, en la Valoración de desempeño, el 44% (19) están en desacuerdo en que como funcionario cumpla con aptitudes para desempeñar cargo de mayor responsabilidad, luego el 53% (23) están ni de acuerdo, ni en desacuerdo en que posee los Conocimientos del puesto, el 42% (18) están de acuerdo en que actúan con disciplina y organización, el 42% (18) están de acuerdo en que posee y demuestra cortesía en el trabajo y atención al público, el 49% (21) están en desacuerdo en que poseen y demuestran capacidad de trabajo en equipo, el 44% (19) están en desacuerdo en que demuestran iniciativa en el trabajo, el 40% (17) están de acuerdo en que actúan con criterio y objetividad en su trabajo, así lo respalda teóricamente Balderas (1995, citado por Villegas, 2000), las *Políticas de evaluación de desempeño* “contienen las normas, reglamentos y directivas que orientan y guían las actividades, acciones y los programas de evaluación del desempeño del personal de una entidad. Además permiten informar las decisiones de nivel estratégico de los fines y propósitos de la evaluación, así como interpretar los objetivos de la organización y conocer las líneas generales a las que deberá orientarse el funcionamiento de la organización” (p. 240).

Del mismo modo se obtuvo en la presente investigación como se muestra en la tabla 4 se muestra que de los 43 trabajadores encuestados, en la Valoración de desempeño, el 35% (15) están de acuerdo en que cumplen con la permanencia de su jornada laboral, luego el 33% (14) están de acuerdo en que tienen la estabilidad emocional para manejar conflictos dentro de la municipalidad, el 42% (18) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo en que muestren la capacidad de planeamiento, el 49% (21) no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo en que demuestran coordinación y control en el desempeño de sus funciones, el 49% (21) están en desacuerdo en que exista comunicación efectiva, el 42% (18) están de acuerdo en que son eficientes, dedicados y perseverantes en sus labores, el 49% (21) están de acuerdo en que toman las decisiones pertinentes para contribuir con el

desarrollo de la entidad pública, esta información fue contrastada con la opinión del Jefe de la Unidad de Recursos Humanos de esta entidad, recogida en la guía de entrevista, quien indicó que los trabajadores, a pesar de que en la institución se realiza un proceso de sensibilización y capacitación respecto a las ventajas de la evaluación del desempeño a nivel de la gestión municipal, los trabajadores muestran desinterés y asumen como una medida política de seguimiento y en algunos casos de hostilización al trabajador mostrándose así una desvaloración respecto a la importancia de la evaluación del rendimiento del trabajador para el análisis de la gestión de recursos humanos en esta entidad pública.

Estos resultados son respaldados por Mendoza (2016) quien concluyó que: el 61.5% (80) están ni de acuerdo, ni en desacuerdo que existe un registro de resultados individuales de la evaluación del desempeño en cada legajo del trabajador y el 48.5% (63) están en desacuerdo en que las evaluaciones de desempeño se realizan con una periodicidad no mayor de dos años.

En cuanto al objetivo específico Identificar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz se obtuvo como resultados en el presente estudio tal como se muestra en la tabla 5 que de los 43 trabajadores evaluados se observa que el nivel de desempeño laboral es 32.6%, Bajo en la evaluación de desempeño que realiza la Municipalidad de Huaylas, 34.8% Promedio y 32.6%, Alto en la evaluación de desempeño que realiza la Municipalidad de Huaylas, estos resultados se pudieron contrastar en la entrevista realizada al Jefe de recursos Humanos de esta entidad pública quien indicó que en función de los resultados de la evaluación del desempeño del personal administrativo se asumen medidas correctivas o de capacitación orientadas a la optimización o mejora del desempeño del personal que labora en la Municipalidad Provincial de Huaylas, Distrito de Caraz. Del mismo modo, Grados (2002, p. 125) señala que la evaluación del desempeño es un proceso relevante para la motivación laboral y encauzar al personal hacia una mejor comprensión de los principios, objetivos y metas de la empresa; provee a la dirección de la empresa del conocimiento y control de las actividades del personal; propiciar una eficaz comunicación entre jefe y subordinado e identificar necesidades de capacitación y

desarrollo, así como poder consultar evaluación realizadas a lo largo de tres o cuatro años que nos permitan tener un registro del comportamiento observado y así detectar las necesidades de capacitación si fuera necesario.

Estos resultados son respaldados por Mendoza (2016) quien concluyó que: el 59.2% del personal administrativo están aprobados en la evaluación de desempeño que realiza la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote y el 40.8% (53) presentan un desempeño deficiente en esta evaluación

Como se puede apreciar los resultados de la presente investigación existe una percepción desfavorable respecto a la valoración del nivel del desempeño del personal administrativo en el escenario de la investigación, lo cual evidencia la necesidad de la implementación de una propuesta de evaluación del desempeño de los trabajadores que fortalezcan el rendimiento de los trabajadores para mejorar los resultados de la gestión pública de los gobiernos provinciales y locales para el cumplimiento de los objetivos y metas de esta entidad pública.

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES**

## V. CONCLUSIONES

### 5.1. Conclusión general

Se elaboró una Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, 2017, teniendo en cuenta la normatividad vigente para las organizaciones públicas Ley Servir del estado peruano

### 5.2. Conclusiones específicas

5.2.1. Se describió el sistema de evaluación del desempeño del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz; se llegó a la conclusión: respecto al *cumplimiento de las políticas* existe una percepción negativa que se encuentra en las valoraciones ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a cumplimiento de la normativa legal (49%) de la evaluación del desempeño, y en que los documentos institucionales se detalle el proceso de evaluación de desempeño, del mismo modo en *proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo*, predomina la percepción negativa (indiferente) en el uso de diferentes tipos de evaluación (53%), en los Conocimientos del puesto (53%), en desacuerdo respecto al cumplimiento de los Indicadores de logro de metas (42%) a la comunicación de forma oportuna del cronograma de evaluación de desempeño (30%), la publicación de los resultados de evaluación de desempeño (37%) y en cuanto a la valoración del desempeño existe una percepción negativa en desacuerdo respecto cumplimiento del funcionario con aptitudes para desempeñar cargo de mayor responsabilidad (44%), capacidad de trabajo en equipo (49%), iniciativa en el trabajo (44%) y solo existe una percepción positiva de la valoración de las capacidades de actuación con criterio y objetividad en su trabajo (40%),

disciplina y organización (42%), cortesía en el trabajo y atención al público (42%) (tablas 1 - 4). Por ellos se concluye que el personal administrativo contratado por la modalidad CAS 1057, no conoce de las políticas generales, los procesos de evaluación del desempeño de la Municipalidad Provincial de Huaylas .

5.2. Se identificó el nivel de desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz; se llegó a la conclusión que: 43 trabajadores evaluados se observa que el nivel de desempeño laboral es 32.6%, Bajo en la evaluación de desempeño que realiza la Municipalidad de Huaylas, 34.8% Regular y 32.6%, Alto en la evaluación de desempeño que realiza la Municipalidad de Huaylas (tabla 5). Por ellos se concluye que el personal administrativo contratado por la modalidad CAS tuvo una mala aptitud para desempeñar cargo de mayor responsabilidad, mal conocimiento del puesto, mala disciplina ,mala cortesía , no trabajan en trabajo en equipo, y menos tienen iniciativa para desarrollar las labores dentro de la Municipalidad provincial de Huaylas.

5.3. Finalmente, a partir de las deficiencias encontradas en el diagnóstico de la Institución realizado respecto a la evaluación del desempeño se elaboró Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, 2017.

**CAPÍTULO VI**  
**RECOMENDACIONES**

## **VI. RECOMENDACIONES**

- 6.1. Al Jefe de Unidad de Potencial Humano de la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz se recomienda la implementación de una propuesta de evaluación del desempeño de los trabajadores que fortalezcan el proceso de sensibilización de la importancia del cumplimiento de la normativa de este proceso en la gestión pública de los gobiernos provinciales y locales.
- 6.2. Al Jefe de Unidad de Potencial Humano de la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz se recomienda la implementación de una propuesta de evaluación del desempeño de los trabajadores que fortalezcan el proceso de planificación y ejecución de la evaluación del desempeño en la gestión pública de los gobiernos provinciales y locales.
- 6.3. Al Alcalde y al Jefe de Unidad de Potencial Humano de la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz se recomienda la implementación de una propuesta de evaluación del desempeño que fortalezcan el rendimiento del personal administrativo para mejorar los resultados de la gestión pública de los gobiernos provinciales y locales para el cumplimiento de los objetivos y metas de esta entidad pública.
- 6.4. A futuros investigadores se recomienda realizar estudios cuasiexperimentales que comprueben la efectividad de una Propuesta de evaluación de desempeño, teniendo en cuenta la normatividad vigente para las organizaciones públicas Ley Servir del estado peruano para optimizar el desempeño laboral del personal administrativo que labora en estas entidades pública

**CAPÍTULO VII**  
**PROPUESTA**

## VII. PROPUESTA

### PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

 <b>MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUAYLAS</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código: EDPA- RRHH-2017 Versión: 1
	<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>	Fecha: 15- 07 - 17 Página: 1 de 7

#### 1. Objetivo

Establecer el procedimiento administrativo que regule y norme el proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz en concordancia con los lineamientos de la gestión del rendimiento y evaluación del servidor público establecidos en Ley Servir y la normatividad de los gobiernos provinciales del estado peruano.

#### 2. Alcance

Este procedimiento es de aplicación al personal administrativo que integra la planilla de la Municipalidad considerando al Alcalde, Gerentes, Subgerentes, Jefes de Oficina, Jefes de Unidades, Responsables de las Áreas y personal administrativo cuyo periodo de permanencia en el puesto sea como mínimo de 6 meses de antigüedad.

La ejecución del procedimiento tiene una periodicidad anual y comienza con la difusión del cronograma de evaluación del desempeño y culmina con la presentación del Informe de resultados del proceso de evaluación del desempeño del personal

administrativo de la Municipalidad provincial de Huaylas, distrito de Caraz de acuerdo a lo establecido en la Ley Servir al Congreso de la República y a la Contraloría General de la República.

### 3. Documentos de referencia

Reglamento del Decreto Legislativo 1025.

Decreto Supremo 009-2010-PCM

Ley N° 30057. Ley de Servicio Civil

### 4. Descripción del procedimiento

N °	Actividad	Descripción	Responsable	Registros
1.	Etapa de planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conformación del comité institucional evaluador del desempeño del personal administrativo conformado por el alcalde, funcionarios, gerentes y jefes Municipalidad provincial de Huaylas, distrito de Caraz.</li> <li>- Capacitación del comité institucional respecto a factores (metas individuales, metas grupales y compromisos), metodologías e instrumentos de evaluación del desempeño del personal administrativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcalde</li> <li>- Gerente municipal</li> <li>- Jefe de Unidad de Potencial Humano.</li> <li>- Comité evaluador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resolución de Alcaldía.</li> <li>- Acta de Reunión de comité evaluador institucional</li> </ul>
2.	Etapa de elaboración o	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de propuesta de adecuación de instrumentos de evaluación del desempeño del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comité evaluador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acta de Reunión de</li> </ul>

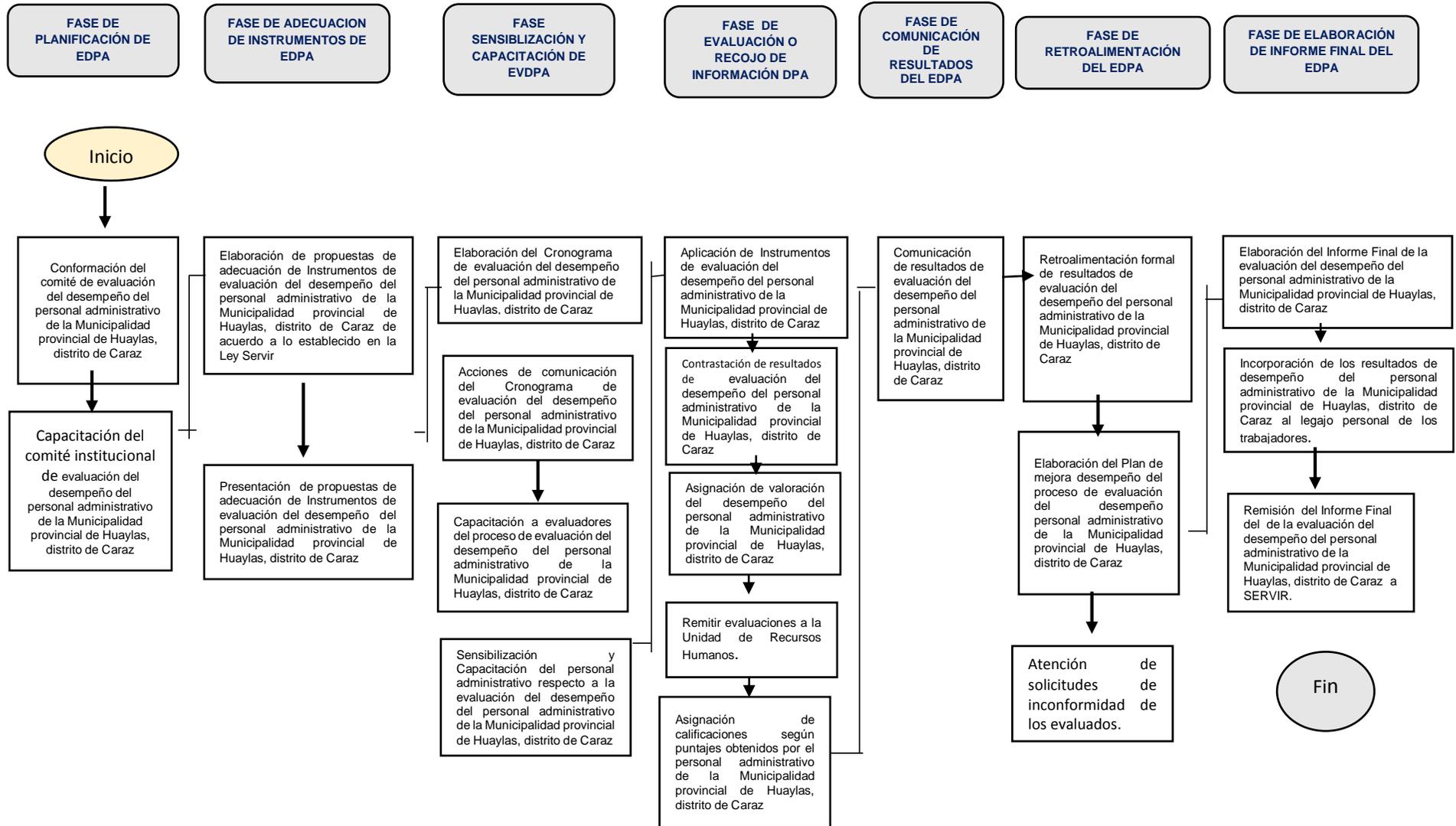
	adecuación de instrumentos	administrativo en función de los lineamientos de la gestión del rendimiento y evaluación del desempeño de la Ley Servir y la normatividad de los gobiernos provinciales del estado peruano.		comité evaluador institucional. - Propuesta de adecuación instrumentos de evaluación del desempeño
3.	Etapa de sensibilización y capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar el Cronograma de Evaluación del desempeño del Personal Administrativo Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, el mismo que debe ser difundido a través de una Resolución de Alcaldía en donde se especifique el cronograma, las responsabilidades, la etapa de ejecución del proceso y de comunicación de los resultados del proceso.</li> <li>- Capacitación de evaluadores respecto a las funciones que deben cumplir dentro del proceso de evaluación del desempeño del Personal Administrativo Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz.</li> <li>- Sensibilización y Capacitación de acciones destinadas a difundir al personal administrativo la importancia de la ejecución del proceso de Evaluación del desempeño del</li> </ul>	- Jefe de Unidad de Potencial Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directiva municipal.</li> <li>- Acta de Reunión.</li> <li>- Registro de capacitación</li> </ul>



		distrito de Caraz, aplicando los procesos técnicos especificados por SERVIR y la directiva municipal respectiva.		
5.	Etapa de comunicación de los resultados	- Comunicación del resultado de la evaluación al servidor público municipal de la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz en los plazos establecidos en el cronograma de evaluación del desempeño del personal administrativo.	- Comité evaluador	- Memorando
6.	Etapa de retroalimentación	- Convocar en un periodo no mayor a diez días posteriores a la calificación al personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaylas para una retroalimentación formal de los resultados obtenidos. - Elaborar un plan de mejora del proceso evaluación del desempeño del personal administrativo que comprenda: - Acciones de capacitación para el desarrollo de competencias de gestión administrativa en función de las competencias y perfiles de puestos de los trabajadores administrativos dando prioridad a la formación laboral del personal administrativo cuyos resultados de este proceso es sujeto a observación. - Recomendaciones técnicas orientadas a la mejora del desempeño del personal administrativo de la	- Jefe de Unidad de Potencial Humano.  - Comité evaluador	- Correo electrónico.  - Plan de mejora de evaluación del desempeño.  - Solicitudes de inconformidad

		<p>Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención de solicitudes de inconformidad, en un periodo no mayor a 15 días hábiles, respecto a la calificación obtenida en la evaluación del desempeño por el personal administrativo personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz.</li> </ul>		de los evaluados.
7.	Etapa de elaboración del Informe de Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar el informe final de la evaluación del desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz. donde se detalle todas las actividades realizadas durante el proceso.</li> <li>- Incorporación de los resultados finales de la evaluación del desempeño en el legajo personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz.</li> <li>- Remitir el informe final de la evaluación del desempeño del personal administrativo donde se detalle todas las actividades realizadas durante el proceso a SERVIR hasta el 31 de mayo de cada año.</li> </ul>	- Jefe de Unidad de Potencial Humano.	- Informe final del proceso de evaluación del desempeño

**5. Flujograma del Proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo de la Municipalidad provincial de Huaylas, distrito de Caraz de acuerdo a lo establecido en la Ley Servir**





**FORMATO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL  
DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUAYLAS**

DIA	MES	AÑO

FORMATO N° 01

Datos del evaluado			
Nombre completo:		DNI N°:	
Dependencia:		Servicio :	
Cargo:			

Datos del evaluador			
Nombre completo:		DNI N°:	
Dependencia:		Servicio:	
Cargo:			

Periodo de Evaluación			
Trimestral :		Semestral:	
Desde:		Hasta:	

La evaluación del desempeño laboral, también incluye las competencias técnicas y conductuales requeridas para el desempeño del cargo y/o especialidad que ejerce en la municipalidad.

<b>1. Responsabilidades asignadas para el desarrollo del servicio que ejecuta:</b>	
<b>2. Cumplimiento de las responsabilidades asignadas para desarrollo de actividades propias de su servicio y su colaboración de acuerdo a la normatividad de las municipalidades y de los servidores públicos en el Perú</b>	<b>Aspectos que afectaron el cumplimiento de la responsabilidad por el profesional en la municipalidad</b>
<b>3. Competencias relacionadas con el desempeño del servicio</b>	
<b>LIDERAZGO:</b> Motivación, orientación y coordinación del profesional hacia el logro de los resultados y compromisos organizacionales	
<b>Observaciones:</b>	
<b>PLANEACIÓN:</b> Capacidad para establecer metas y responsabilidades con una perspectiva de corto, mediano y largo plazo a través de planes de trabajo para el servicio que representa o ejecuta actividades:	
<b>Observaciones:</b>	

**COMPROMISO CON LOS INDICADORES SANITARIOS:** Disposición constante para alcanzar o superar resultados concretos, cuantificables y verificables, mediante el cumplimiento oportuno de las responsabilidades asociadas al ejercicio de sus funciones y especialidad que ejerce, promueve reuniones técnicas de evaluación frecuentes:

**Observaciones:**

**TRABAJO EN EQUIPO:** Capacidad para participar activamente en la consecución de una meta común trabajando en colaboración con otros, generando visión compartida, busca resultados y compromisos conjuntos.

**Observaciones:**

**RELACIONES INTERPERSONALES:** Interés de establecer y mantener relaciones cordiales o reales de contacto con personas que son o pueden ser valiosas para el desarrollo de los procesos o conseguir los objetivos estratégicos de la institución. Enseña con el ejemplo

**Observaciones:**

**APERTURA AL CAMBIO:** Habilidad para promover o adaptarse a nuevas circunstancias o situaciones desconocidas, promueve clima organizacional positivo con participación de todos los trabajadores

**Observaciones:**

**ESTÁNDARES DE PROFESIONALISMO:** Preocupación por actuar de acuerdo a estándares y competencias profesionales, motiva darle "toque profesional" a todo lo que se hace.

**Observaciones:**

**4. Aspectos positivos del evaluado:**

**5. Aspectos por mejorar del evaluado:**

**6. Recomendaciones y/o sugerencias al Evaluado:**

**Firmas**

**Evaluado:**

\_\_\_\_\_

<b>Evaluador:</b>	
-------------------	--

**PUNTAJE DE EVALUACIÓN:**

<b>Desempeño y Conducta Laboral</b>	<b>25</b>
<b>Asistencia</b>	<b>25</b>
<b>Puntualidad</b>	<b>25</b>
<b>Capacitación</b>	<b>25</b>
<b>Total</b>	<b>100</b>

<b>RANGO DE RESULTADO</b>		
<b>RANGO DE CALIFICACION CUANTITATIVA</b>	<b>VARIABLE CUALITATIVA DE CALIFICACION</b>	<b>PUNTAJE FINAL</b>
80 – 100	EXCELENTE	
60 – 80	MUY BUENO	
50 – 60	BUENO	
25 – 50	REGULAR	
0 - 25	DEFICIENTE	

FUENTE: DESP/DSS-DIRESA, junio 2015

## **VIII. REFERENCIA**

## VIII. REFERENCIAS

- Amador, H. (2011). *Evaluación del desempeño laboral municipal. Propuesta metodológica para los municipios semiurbanos del Estado de Michoacán*. (Premio INAP, edición XXXV). México: Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).
- Capuano, A. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias *Invenio*, vol. 7, núm. 13, noviembre, 2004, pp. 139-150. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano Rosario, Argentina. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87713710>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. 9ª ed. Bogotá- Colombia. Editorial McGraw-Hill.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Randall, S. (2007). *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. (3ª ed.). Madrid: McGraw Hill.
- Decreto Legislativo N° 1025. Diario Oficial El Peruano. Lima 21 de junio de 2008. Recuperado de: <http://files.servir.gob.pe/WWW/files/normas%20legales/DLeg%201025.pdf>
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. (8ª ed.). México: Pearson Educación.
- Ganga, F., Fernández, P., Araya, J.(2009). Propuesta para vincular el sistema de evaluación de desempeño con los perfiles basados en competencias en la subsecretaría del trabajo de Chile. *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, vol. 9, núm. 13, 2009, pp. 73-116 Universidad Nacional del Litoral Santa Fe, Argentina. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337530218003>
- García, R. (2011). *Evaluación de Desempeño aplicado al personal administrativo Titular del Liceo Bolivariano "Pedro Arnal", del Municipio Sucre, Estado Sucre. Año 2011*. (Tesis para optar el

- Título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos, Universidad San Carlos de Guatemala). Recuperado de: [http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/1748/1/TESIS\\_RG.pdf](http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/1748/1/TESIS_RG.pdf)
- Gil, J. (2012). La evaluación de competencias laborales. *Educación XX1, Facultad de Educación. UNED, 2012.* 83-106
- Grados, J. (2002). *Calificación de méritos: Evaluación de competencias laborales.* México: Trillas.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación.* (6ª ed.). México: McGraw Hill.
- Huamán, E. (2015). *El clima institucional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Distrital de Independencia - Huaraz, Ancash-Perú.* (Tesis de Maestría, Universidad Privada Cesar Vallejo).
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración global. Una perspectiva global y empresarial.* (14ª ed.). México: McGraw Hill.
- Ley N°30057. Ley del Servicio Civil. Lima 4 de julio 2013. Recuperado de: <http://storage.servir.gob.pe/servicio-civil/Ley%2030057.pdf>
- Manjarrés, A., et al. Modelo de Evaluación del Desempeño basado en Competencias. *INGENIARE, Universidad Libre-Barranquilla, 2013.* vol. 8: 11-29.
- Mondy, W., Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos.* 9ª ed. México: Prentice Hall. México.
- Montejo, A. (2009). *Propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa Manufacturera.* (Tesis para optar el grado de Maestría en Ciencias en Administración, Instituto Politécnico Nacional, México). Recuperado de: [file:///H:/Carlos%20Mendoza%20MBA/Antecedentes/1\\_TESIS%20PEREZ%20MONTEJO%20ANNA\\_Olenka.pdf](file:///H:/Carlos%20Mendoza%20MBA/Antecedentes/1_TESIS%20PEREZ%20MONTEJO%20ANNA_Olenka.pdf)
- Olivera, D., Cano M. (2010). *La evaluación del desempeño a nivel municipal.* Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas. México: Universidad Veracruzana. Recuperado de: <http://www.uv.mx/iiesca/files/2013/04/13CA201202.pdf>

- Oscó, G. (2014). *Propuesta de Evaluación del desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de Pacucha - Andahuaylas – Apurímac, 2014*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional José María Arguedas.
- Presidencia de Consejo de Ministros (2010). *Reglamento del Decreto Legislativo N° 1025. Normas de capacitación y rendimiento para el sector público*. Aprobado el 17 de enero de 2010 mediante Decreto Supremo 009-2010-PCM. Lima. Recuperado de: <http://files.servir.gob.pe/WWW/files/Reglamentos/ReglamentoDLeg1025.pdf>
- Presidencia del Consejo de Ministros (2012). *El servicio civil peruano. Antecedentes, marco normativo actual y desafíos para la reforma*. Lima. Recuperado de: <http://storage.servir.gob.pe/biblioteca/SERVIR%20-%20El%20servicio%20civil%20peruano%20-%20Cap2.PDF>
- Rivera, P. (2011). *Propuesta para la implementación de un sistema de evaluación del desempeño para el personal que trabaja en el área industrial de un ingenio azucarero*. (Tesis para optar el grado de Maestría en Administración Industrial y Empresas de Servicios, Universidad San Carlos de Guatemala). Recuperado de: [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/06/06\\_3166.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/06/06_3166.pdf)
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. (10ª ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, J. (2007). *Administración Moderna de Personal*. (7ª ed.). México: CENGAGE Learning.
- Salgado, J., Cabal, A. (2011). Evaluación del Desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias: Análisis de las Propiedades Psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, 2011. vol. 27: 75-91*.
- Schack, N. (2002). Indicadores del desempeño en organismos públicos. En: Panel: *Gestión por resultados y evaluación de desempeño: Avances y desafíos para América Latina*. VII Congreso

Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002. Recuperado de: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043703.pdf>

- Robles, M., Dierssen, T., Martínez, E., Herrera, P., Días, A. y Llorca, J. (2005). Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo. *Gac Sanit.* 2005; 19(2):127-34. Recuperado de [http://ac.els-cdn.com/S0213911105713406/1-s2.0-S0213911105713406-main.pdf?\\_tid=277246c8-f484-11e6-92ac-00000aab0f26&acdnat=1487276091\\_dd63dc4e605548c8d6cbad9a454dbf81](http://ac.els-cdn.com/S0213911105713406/1-s2.0-S0213911105713406-main.pdf?_tid=277246c8-f484-11e6-92ac-00000aab0f26&acdnat=1487276091_dd63dc4e605548c8d6cbad9a454dbf81)
- Tamayo, M. (2007). *El proceso de investigación científica.* (5ª ed.). México: Limusa.
- Trillo, M. (2001). «La evaluación del desempeño: nuevas tendencias e implicaciones» *Revista Capital Humano*, 2001, vol. 150.
- Valdés-Padrón, M., Garza-Ríos, R., Pérez-Vergara, I., Gé-Varona, M., Chávez-Vivó, A. (2015). Una propuesta para la evaluación del desempeño de los trabajadores apoyada en el uso de técnicas cuantitativas. *Ingeniería Industrial*, vol. XXXVI, núm. 1, enero-abril, 2015, pp. 48-57. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría La Habana, Cuba. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360435365005>
- Villegas, J. (2000). *Administración de Personal.* (2ª ed.). Caracas: Editorial texto S.R.L.
- Werther, W. y Keith, D. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos.* (5ª ed.). México: McGraw-Hill. México

**ANEXOS**

## ANEXO N° 1

### INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

#### FICHA DE OBSERVACIÓN PARA ANALIZAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUAYLAS, DISTRITO DE CARAZ

El evaluador mediante observación directa, debe señalar con un tic, según corresponda:

Sí - la actividad o conducta se realizó correctamente.

No - la actividad no fue realizada

+/- - la actividad fue realizada en forma incompleta o con objeciones.

Dimensiones	Indicadores	Valoración		Observaciones
		Sí	No	
Disposiciones generales	1. Se cumple con la normatividad legal vigente del estado peruano			
	2. Se contempla los objetivos requeridos para planificar, ejecutar y evaluar el desempeño laboral del personal.			
	3. En los documentos institucionales se especifican las características del procesos de evaluación de desempeño este proceso a nivel de la gestión municipal			
Proceso de evaluación del desempeño	4. Se utilizan diferentes métodos de evaluación del desempeño			
	5. Se utiliza diferentes tipos de evaluación en función de las categorías o puestos de los trabajadores			
	6. Se toma en cuenta los diferentes factores intervinientes en la			

	evaluación del desempeño			
	7. Se especifica las metas de logro de la evaluación del desempeño			
	8. Se formula correctamente un conjunto de Indicadores de logro de metas del proceso de la evaluación del desempeño.			
	9. Se comunica de forma oportuna a las diferentes áreas y trabajadores el cronograma del proceso de evaluación del desempeño.			
	10. Se presenta de acuerdo al cronograma del proceso los resultados del proceso de evaluación del desempeño.			
Valoración de desempeño	11. El funcionario o personal administrativo actúa con responsabilidad en el cargo.			
	12. El funcionario o personal administrativo posee conocimiento del puesto			
	13. El funcionario o personal administrativo actúa con disciplina en el trabajo.			
	14. El funcionario o personal administrativo muestra cortesía en el trato y atención al público.			
	15. El funcionario o personal administrativo posee la capacidad y actitud para el trabajo en equipo			

	16. El funcionario o personal administrativo posee iniciativa en el trabajo.			
	17. El funcionario o personal administrativo actúa con criterio y objetividad en su trabajo.			
	18. El funcionario o personal administrativo cumple con la permanencia dentro de su jornada laboral.			
	19. El funcionario o personal administrativo tiene la estabilidad emocional para manejar conflictos dentro de la municipalidad.			
	20. El funcionario o personal administrativo muestra la capacidad de planeamiento de sus actividades.			
	21. El funcionario o personal administrativo demuestra coordinación y control en el desempeño de sus funciones.			
	22. El funcionario o personal administrativo es proactivo.			
	23. El funcionario o personal administrativo establece una comunicación efectiva con sus pares y con sus jefes o funcionarios.			
	24. El funcionario o personal administrativo es eficiente, dedicado y perseverante en sus labores.			
	25. El funcionario o personal administrativo			

	toma las decisiones más pertinentes para contribuir al desarrollo de la entidad pública.			
--	--	--	--	--

## CUESTIONARIO ANALIZAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUAYLAS, DISTRITO DE CARAZ

A continuación se presenta un conjunto de indicadores respecto a la evaluación del desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz. Deberás leer detenidamente cada ítem y en función de tu análisis como miembro de la organización elige una de las respuestas que aparecen en la siguiente leyenda

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo (TD)	En desacuerdo (D)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (I)	De acuerdo (A)	Totalmente de acuerdo (DA)

Ítems	Valoración				
	1 (TD)	2 (D)	3 (I)	4 (A)	5 (TA)
<b>DISPOSICIONES GENERALES</b>					
1. ¿Se cumple con la normatividad legal vigente del estado peruano para el proceso de evaluación del desempeño?					
2. ¿Se cumple los objetivos requeridos para planificar, ejecutar y evaluar el desempeño laboral del personal?					
3. ¿En los documentos institucionales se detalla el procedimiento del proceso de evaluación de desempeño?					
<b>PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>					
4. ¿Se utilizan diferentes métodos de evaluación del desempeño según las áreas de trabajo?					
5. ¿Se utiliza diferentes tipos de evaluación en función de las categorías o puestos de los trabajadores?					

6. ¿Se toman en cuenta los diferentes factores intervinientes en la evaluación del desempeño?					
7. ¿Se especifican las metas de logro de la evaluación del desempeño?					
8. ¿Se especifican los criterios de evaluación e Indicadores del proceso de la evaluación del desempeño?					
9. ¿Se comunica de forma oportuna a las diferentes áreas y trabajadores el cronograma del proceso de evaluación del desempeño?					
10. ¿Se publican los resultados del proceso de evaluación del desempeño en función de los plazos establecidos en el cronograma de evaluación?					
<b>VALORACIÓN DE DESEMPEÑO</b>					
11. ¿Cómo funcionario o personal administrativo cumple con responsabilidad en el cargo o puesto que desempeña?					
12. ¿Posee los conocimientos, habilidades y actitudes para el puesto?					
13. ¿Actúa con disciplina y organización en el trabajo?					
14. ¿Muestra cortesía en el trato y atención al público?					
15. ¿Posee y demuestra la capacidad y actitud para el trabajo en equipo?					
16. ¿Demuestra iniciativa en el trabajo?					
17. ¿Actúa con criterio y objetividad en su trabajo?					
18. ¿Cumple con la permanencia dentro de su jornada laboral?					
19. ¿Tiene la estabilidad emocional para manejar conflictos dentro de la municipalidad?					

20. ¿Muestra la capacidad de planeamiento de sus actividades?					
21. ¿Demuestra coordinación y control en el desempeño de sus funciones?					
22. ¿Es proactivo con capacidad para anticiparse a problemas o necesidades futuras?					
23. ¿Establece una comunicación efectiva con sus compañeros de trabajo y con sus jefes o funcionarios?					
24. ¿Es eficiente, dedicado y perseverante en sus labores?					
25. ¿Toma las decisiones más pertinentes para contribuir al desarrollo de la entidad pública?					

**GUÍA DE ENTREVISTA AL JEFE DE LA UNIDAD DE POTENCIAL HUMANO DE LA MUNICIPALIDAD MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUAYLAS, DISTRITO DE CARAZ**

1. ¿Para la evaluación del desempeño del personal que labora en la Municipalidad Provincial de Huaylas, Distrito de Caraz se toma en cuenta la normativa nacional para el proceso de evaluación del desempeño?

---

---

---

---

---

2. ¿Se establecen Resoluciones de Alcaldía para normar institucionalmente los procesos, formas de evaluación y publicación de resultados de la evaluación del desempeño que son dados a conocer en forma oportuna a los trabajadores?

---

---

---

---

---

3. ¿La Municipalidad realiza un proceso de sensibilización y capacitación respecto a las ventajas de la evaluación del desempeño a nivel de la gestión municipal?

---

---

---

---

---

4. ¿Qué expectativas tienen los funcionarios respecto la evaluación del desempeño en la municipalidad?

---

---

---

---

---

5. ¿Qué expectativas tiene el personal administrativo respecto la evaluación del desempeño en la municipalidad?

---

---

---

---

---

6. ¿El proceso de evaluación es objetivo, transparente y es asumido con mucha responsabilidad por el área de recursos humanos en la municipalidad?

---

---

---

---

---

7. ¿Qué dificultades se presentan en la ejecución del proceso de evaluación del desempeño del personal que labora en la Municipalidad Provincial de Huaylas, Distrito de Caraz?

---

---

---

---

---

8. ¿Los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño del personal son asumidos con responsabilidad por parte del personal evaluado?

---

---

---

---

---

9. ¿Los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño del personal redundan en beneficio de la municipalidad?

---

---

---

---

---

10. ¿Qué medidas correctivas o de capacitación asume la municipalidad en función de los resultados de evaluación del desempeño del personal que labora en la Municipalidad Provincial de Huaylas, Distrito de Caraz?

---

---

---

---

---

**ANEXO 2**  
**MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO**

**TITULO DE LA TESIS:** “Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz en 2017”

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Cuestionario para analizar la evaluación del desempeño en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito Caraz- 2017.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES	Opción de respuesta					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
				Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	Sí	No	
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	DISPOSICIONES GENERALES	Normatividad legal	26. ¿Se cumple con la normatividad legal vigente del estado peruano para el proceso de evaluación del desempeño?						X		X		X		X		
		Objetivos	27. ¿Se cumple los objetivos requeridos para planificar, ejecutar y evaluar el desempeño laboral del personal?						X		X		X		X		
		Características	28. ¿En los documentos institucionales se detalla el procedimiento del proceso de evaluación de desempeño?						X		X		X		X		
	PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Métodos de evaluación del desempeño	29. ¿Se utilizan diferentes métodos de evaluación del desempeño según las áreas de trabajo?						X		X		X		X		
		Tipos de evaluación	30. ¿Se utiliza diferentes tipos de evaluación en función de las categorías o puestos de los trabajadores?						X		X		X		X		

		Factores de la evaluación del desempeño	31. ¿Se toman en cuenta los diferentes factores intervinientes en la evaluación del desempeño?						X		X		X		X			
		Establecimiento de metas	32. ¿Se especifican las metas de logro de la evaluación del desempeño?						X		X		X		X			
		Indicadores de logro de metas	33. ¿Se especifican los criterios de evaluación e Indicadores del proceso de la evaluación del desempeño?						X		X		X		X			
		Comunicación	34. ¿Se comunica de forma oportuna a las diferentes áreas y trabajadores el cronograma del proceso de evaluación del desempeño?						X		X		X		X			
		Resultados	35. ¿Se publican los resultados del proceso de evaluación del desempeño en función de los plazos establecidos en el cronograma de evaluación?						X		X		X		X			
	VALORACIÓN DE DESEMPEÑO	Aptitud para desempeñar cargo de mayor responsabilidad	36. ¿Cómo funcionario o personal administrativo cumple con responsabilidad en el cargo o puesto que desempeña?						X		X		X		X			
		Conocimiento del puesto	37. ¿Posee los conocimientos, habilidades y actitudes para el puesto?						X		X		X		X			
		Disciplina	38. ¿Actúa con disciplina y organización en el trabajo?							X		X		X		X		
		Cortesía	39. ¿Muestra cortesía en el trato y atención al público?							X		X		X		X		
		Trabajo en equipo	40. ¿Posee y demuestra la capacidad y actitud para el trabajo en equipo?							X		X		X		X		
		Iniciativa	41. ¿Demuestra iniciativa en el trabajo?							X		X		X		X		

	Criterio	42. ¿Actúa con criterio y objetividad en su trabajo?						X		X		X		X		
	Permanencia	43. ¿Cumple con la permanencia dentro de su jornada laboral?						X		X		X		X		
	Estabilidad emocional	44. ¿Tiene la estabilidad emocional para manejar conflictos dentro de la municipalidad?						X		X		X		X		
	Planeamiento	45. ¿Muestra la capacidad de planeamiento de sus actividades?						X		X		X		X		
	Coordinación y control	46. ¿Demuestra coordinación y control en el desempeño de sus funciones?						X		X		X		X		
	Proactividad	47. ¿Es proactivo con capacidad para anticiparse a problemas o necesidades futuras?						X		X		X		X		
	Comunicación efectiva	48. ¿Establece una comunicación efectiva con sus compañeros de trabajo y con sus jefes o funcionarios?						X		X		X		X		
	Eficiencia, Dedicación y perseverancia	49. ¿Es eficiente, dedicado y perseverante en sus labores?						X		X		X		X		
	Toma de decisiones	50. ¿Toma las decisiones más pertinentes para contribuir al desarrollo de la entidad pública?						X		X		X		X		

Firma

Hermilio Hugo Vicuña Salvador  
DNI # 32766411

## RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario para analizar la evaluación del desempeño en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito Caraz- 2017.

OBJETIVO: Describir el sistema de evaluación del desempeño del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz.

DIRIGIDO A: Personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			x	

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : Hermilio Hugo Vicuña Salvador

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Doctor en Educación

  
Hermilio Hugo Vicuña Salvador  
DNI # 32766411

## MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

**TITULO DE LA TESIS:** “Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz en 2017”

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Cuestionario para analizar la evaluación del desempeño en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito Caraz- 2017.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES	Opción de respuesta					CRITERIOS DE EVALUACION								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
				Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	Sí	No	
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	DISPOSICIONES GENERALES	Normatividad legal	51. ¿Se cumple con la normatividad legal vigente del estado peruano para el proceso de evaluación del desempeño?						X		X		X		X		
		Objetivos	52. ¿Se cumple los objetivos requeridos para planificar, ejecutar y evaluar el desempeño laboral del personal?						X		X		X		X		
		Características	53. ¿En los documentos institucionales se detalla el procedimiento del proceso de evaluación de desempeño?						X		X		X		X		
	PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Métodos de evaluación del desempeño	54. ¿Se utilizan diferentes métodos de evaluación del desempeño según las áreas de trabajo?								X		X		X		
		Tipos de evaluación	55. ¿Se utiliza diferentes tipos de evaluación en función de las categorías o puestos de los trabajadores?						X		X		X		X		

	Factores de la evaluación del desempeño	56. ¿Se toman en cuenta los diferentes factores intervinientes en la evaluación del desempeño?						X		X		X		X		
	Establecimiento de metas	57. ¿Se especifican las metas de logro de la evaluación del desempeño?						X		X		X		X		
	Indicadores de logro de metas	58. ¿Se especifican los criterios de evaluación e Indicadores del proceso de la evaluación del desempeño?						X		X		X		X		
	Comunicación	59. ¿Se comunica de forma oportuna a las diferentes áreas y trabajadores el cronograma del proceso de evaluación del desempeño?						X		X		X		X		
	Resultados	60. ¿Se publican los resultados del proceso de evaluación del desempeño en función de los plazos establecidos en el cronograma de evaluación?						X		X		X		X		
VALORACIÓN DE DESEMPEÑO	Aptitud para desempeñar cargo de mayor responsabilidad	61. ¿Cómo funcionario o personal administrativo cumple con responsabilidad en el cargo o puesto que desempeña?						X		X		X		X		
	Conocimiento del puesto	62. ¿Posee los conocimientos, habilidades y actitudes para el puesto?						X		X		X		X		
	Disciplina	63. ¿Actúa con disciplina y organización en el trabajo?						X		X		X		X		
	Cortesía	64. ¿Muestra cortesía en el trato y atención al público?						X		X		X		X		
	Trabajo en equipo	65. ¿Posee y demuestra la capacidad y actitud para el trabajo en equipo?						X		X		X		X		
	Iniciativa	66. ¿Demuestra iniciativa en el trabajo?						X		X		X		X		

	Criterio	67. ¿Actúa con criterio y objetividad en su trabajo?						X		X		X		X		
	Permanencia	68. ¿Cumple con la permanencia dentro de su jornada laboral?						X		X		X		X		
	Estabilidad emocional	69. ¿Tiene la estabilidad emocional para manejar conflictos dentro de la municipalidad?						X		X		X		X		
	Planeamiento	70. ¿Muestra la capacidad de planeamiento de sus actividades?						X		X		X		X		
	Coordinación y control	71. ¿Demuestra coordinación y control en el desempeño de sus funciones?						X		X		X		X		
	Proactividad	72. ¿Es proactivo con capacidad para anticiparse a problemas o necesidades futuras?						X		X		X		X		
	Comunicación efectiva	73. ¿Establece una comunicación efectiva con sus compañeros de trabajo y con sus jefes o funcionarios?						X		X		X		X		
	Eficiencia, Dedicación y perseverancia	74. ¿Es eficiente, dedicado y perseverante en sus labores?						X		X		X		X		
	Toma de decisiones	75. ¿Toma las decisiones más pertinentes para contribuir al desarrollo de la entidad pública?						X		X		X		X		

Firma



Mgtr. Víctor Rolando Rojas Silva

DNI 33264718

## RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario para analizar la evaluación del desempeño en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito

Caraz- 2017.

OBJETIVO: Describir el sistema de evaluación del desempeño del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz.

DIRIGIDO A: Personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			x	

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : Victor Rolando Rojas Silva

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Magíster en Gestión Pública

  
Mgtr. Victor Rolando Rojas Silva  
DNI 33264718

## MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

**TITULO DE LA TESIS:** “Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz en 2017”

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Cuestionario para analizar la evaluación del desempeño en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito

Caraz- 2017.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	Opción de respuesta					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
				Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	Sí	No	
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	DISPOSICIONES GENERALES	Normatividad legal	76. ¿Se cumple con la normatividad legal vigente del estado peruano para el proceso de evaluación del desempeño?						X		X		X		X		
		Objetivos	77. ¿Se cumple los objetivos requeridos para planificar, ejecutar y evaluar el desempeño laboral del personal?						X		X		X		X		
		Características	78. ¿En los documentos institucionales se detalla el procedimiento del proceso de evaluación de desempeño?						X		X		X		X		
	PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Métodos de evaluación del desempeño	79. ¿Se utilizan diferentes métodos de evaluación del desempeño según las áreas de trabajo?						X		X		X		X		
		Tipos de evaluación	80. ¿Se utiliza diferentes tipos de evaluación en función de las categorías o puestos de los trabajadores?						X		X		X		X		

		Factores de la evaluación del desempeño	81. ¿Se toman en cuenta los diferentes factores intervinientes en la evaluación del desempeño?						X		X		X		X			
		Establecimiento de metas	82. ¿Se especifican las metas de logro de la evaluación del desempeño?						X		X		X		X			
		Indicadores de logro de metas	83. ¿Se especifican los criterios de evaluación e Indicadores del proceso de la evaluación del desempeño?						X		X		X		X			
		Comunicación	84. ¿Se comunica de forma oportuna a las diferentes áreas y trabajadores el cronograma del proceso de evaluación del desempeño?						X		X		X		X			
		Resultados	85. ¿Se publican los resultados del proceso de evaluación del desempeño en función de los plazos establecidos en el cronograma de evaluación?						X		X		X		X			
	VALORACIÓN DE DESEMPEÑO	Aptitud para desempeñar cargo de mayor responsabilidad	86. ¿Cómo funcionario o personal administrativo cumple con responsabilidad en el cargo o puesto que desempeña?						X		X		X		X			
		Conocimiento del puesto	87. ¿Posee los conocimientos, habilidades y actitudes para el puesto?						X		X		X		X			
		Disciplina	88. ¿Actúa con disciplina y organización en el trabajo?							X		X		X		X		
		Cortesía	89. ¿Muestra cortesía en el trato y atención al público?							X		X		X		X		
		Trabajo en equipo	90. ¿Posee y demuestra la capacidad y actitud para el trabajo en equipo?							X		X		X		X		
		Iniciativa	91. ¿Demuestra iniciativa en el trabajo?							X		X		X		X		

	Criterio	92. ¿Actúa con criterio y objetividad en su trabajo?							X		X		X		X		
	Permanencia	93. ¿Cumple con la permanencia dentro de su jornada laboral?							X		X		X		X		
	Estabilidad emocional	94. ¿Tiene la estabilidad emocional para manejar conflictos dentro de la municipalidad?							X		X		X		X		
	Planeamiento	95. ¿Muestra la capacidad de planeamiento de sus actividades?							X		X		X		X		
	Coordinación y control	96. ¿Demuestra coordinación y control en el desempeño de sus funciones?							X		X		X		X		
	Proactividad	97. ¿Es proactivo con capacidad para anticiparse a problemas o necesidades futuras?							X		X		X		X		
	Comunicación efectiva	98. ¿Establece una comunicación efectiva con sus compañeros de trabajo y con sus jefes o funcionarios?							X		X		X		X		
	Eficiencia, Dedicación y perseverancia	99. ¿Es eficiente, dedicado y perseverante en sus labores?							X		X		X		X		
	Toma de decisiones	100. ¿Toma las decisiones más pertinentes para contribuir al desarrollo de la entidad pública?							X		X		X		X		

Firma



Milagros Antonieta Olivos Jiménez  
DNI 40920535

## RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario para analizar la evaluación del desempeño en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito

Caraz- 2017.

OBJETIVO: Describir el sistema de evaluación del desempeño del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz.

DIRIGIDO A: Personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		<b>x</b>		

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : Milagros Antonieta Olivos Jiménez

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Magíster en Investigación y Docencia



Milagros Antonieta Olivos Jiménez  
DNI 40920535

## MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

**TITULO DE LA TESIS:** “Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz , 2017”

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Ficha de observación para analizar evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, 2017”

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	Opción de respuesta		CRITERIOS DE EVALUACION							
				SI	NO	Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems		Relación entre el ítem y la opción de respuesta	
						SI	NO	SI	NO	SI	NO	Si	No
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	DISPOSICIONES GENERALES	Objetivos	1. Se contempla los objetivos requeridos para planificar, ejecutar y evaluar el desempeño laboral del personal.			x		x		x		x	
		Características	2. En los documentos institucionales se especifican las características del procesos de evaluación de desempeño este proceso a nivel de la gestión municipal			x		x		x		x	
	PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Métodos de evaluación del desempeño	3. Se utilizan diferentes métodos de evaluación del desempeño			x		x		x		x	
		Tipos de evaluación	4. Se utiliza diferentes tipos de evaluación en función de las			x				x		x	

			categorias o puestos de los trabajadores											
		Factores de la evaluación del desempeño	5. Se toma en cuenta los diferentes factores intervinientes en la evaluación del desempeño			X		X		X		X		
		Establecimiento de metas	6. Se especifica las metas de logro de la evaluación del desempeño			X		X		X		X		
		Indicadores de logro de metas	7. Se formula correctamente un conjunto de Indicadores de logro de metas del proceso de la evaluación del desempeño.			X		X		X		X		
		Comunicación	8. Se comunica de forma oportuna a las diferentes áreas y trabajadores el cronograma del proceso de evaluación del desempeño.			X		X		X		X		
		Resultados	9. Se presenta de acuerdo al cronograma del proceso los resultados del proceso de evaluación del desempeño.			X		X		X		X		
	VALORACIÓN DE DESEMPEÑO	Aptitud para desempeñar cargo de mayor responsabilidad	10. El funcionario o personal administrativo actúa con responsabilidad en el cargo.			X		X		X		X		
		Conocimiento del puesto	11. El funcionario o personal administrativo posee conocimiento del puesto			X		X		X		X		
		Disciplina	12. El funcionario o personal administrativo actúa con disciplina en el trabajo.			X		X		X		X		

	Cortesía	13. El funcionario o personal administrativo muestra cortesía en el trato y atención al público.			X		X		X		X		
	Trabajo en equipo	14. El funcionario o personal administrativo posee la capacidad y actitud para el trabajo en equipo			X		X		X		X		
	Iniciativa	15. El funcionario o personal administrativo posee iniciativa en el trabajo.			X		X		X		X		
	Criterio	16. El funcionario o personal administrativo actúa con criterio y objetividad en su trabajo.			X		X		X		X		
	Permanencia	17. El funcionario o personal administrativo cumple con la permanencia dentro de su jornada laboral.			X		X		X		X		
	Estabilidad emocional	18. El funcionario o personal administrativo tiene la estabilidad emocional para manejar conflictos dentro de la municipalidad.			X		X		X		X		
	Planeamiento	19. El funcionario o personal administrativo muestra la capacidad de planeamiento de sus actividades.			X		X		X		X		
	Coordinación y control	20. El funcionario o personal administrativo demuestra coordinación y control en el desempeño de sus funciones.			X		X		X		X		

	Proactividad	21.	El funcionario o personal administrativo es proactivo.			X		X		X		X	
	Comunicación efectiva	22.	El funcionario o personal administrativo establece una comunicación efectiva con sus pares y con sus jefes o funcionarios.			X		X		X		X	
	Eficiencia, Dedicación y perseverancia	23.	El funcionario o personal administrativo es eficiente, dedicado y perseverante en sus labores.			X		X		X		X	
	Toma de decisiones	24.	El funcionario o personal administrativo toma las decisiones más pertinentes para contribuir al desarrollo de la entidad pública.			X		X		X		X	
		25.	El funcionario o personal administrativo toma las decisiones más pertinentes para contribuir al desarrollo de la entidad pública.			X		X		X		X	

  
 \_\_\_\_\_  
 DNI 40535024

## RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Ficha de observación para analizar evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz en 2017

OBJETIVO: Describir el sistema de evaluación del desempeño del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz.

DIRIGIDO A: Personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		x		

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : Haro León Liliana Mercedes

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Magíster en educación

  
DNI 40535024

## MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

**TITULO DE LA TESIS:** “Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz , 2017”

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Ficha de observación para analizar evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, 2017”

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	Opción de respuesta		CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
				SI	NO	Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems		Relación entre el ítem y la opción de respuesta	
						SI	NO	SI	NO	SI	NO	Sí	No
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	DISPOSICIONES GENERALES	Objetivos	26. Se contempla los objetivos requeridos para planificar, ejecutar y evaluar el desempeño laboral del personal.			X		X		X		X	
		Características	27. En los documentos institucionales se especifican las características del procesos de evaluación de desempeño este proceso a nivel de la gestión municipal			X		X		X		X	
	PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Métodos de evaluación del desempeño	28. Se utilizan diferentes métodos de evaluación del desempeño			X		X		X		X	
		Tipos de evaluación	29. Se utiliza diferentes tipos de evaluación en función de las			X		X		X		X	

			categorías o puestos de los trabajadores											
		Factores de la evaluación del desempeño	30. Se toma en cuenta los diferentes factores intervinientes en la evaluación del desempeño			X		X		X		X		
		Establecimiento de metas	31. Se especifica las metas de logro de la evaluación del desempeño			X		X		X		X		
		Indicadores de logro de metas	32. Se formula correctamente un conjunto de Indicadores de logro de metas del proceso de la evaluación del desempeño.			X		X		X		X		
		Comunicación	33. Se comunica de forma oportuna a las diferentes áreas y trabajadores el cronograma del proceso de evaluación del desempeño.			X		X		X		X		
		Resultados	34. Se presenta de acuerdo al cronograma del proceso los resultados del proceso de evaluación del desempeño.			X		X		X		X		
	VALORACIÓN DE DESEMPEÑO	Aptitud para desempeñar cargo de mayor responsabilidad	35. El funcionario o personal administrativo actúa con responsabilidad en el cargo.			X		X		X		X		
		Conocimiento del puesto	36. El funcionario o personal administrativo posee conocimiento del puesto			X		X		X		X		
		Disciplina	37. El funcionario o personal administrativo actúa con disciplina en el trabajo.			X		X		X		X		

	Cortesía	38. El funcionario o personal administrativo muestra cortesía en el trato y atención al público.			X		X		X		X		
	Trabajo en equipo	39. El funcionario o personal administrativo posee la capacidad y actitud para el trabajo en equipo			X		X		X		X		
	Iniciativa	40. El funcionario o personal administrativo posee iniciativa en el trabajo.			X		X		X		X		
	Criterio	41. El funcionario o personal administrativo actúa con criterio y objetividad en su trabajo.			X		X		X		X		
	Permanencia	42. El funcionario o personal administrativo cumple con la permanencia dentro de su jornada laboral.			X		X		X		X		
	Estabilidad emocional	43. El funcionario o personal administrativo tiene la estabilidad emocional para manejar conflictos dentro de la municipalidad.			X		X		X		X		
	Planeamiento	44. El funcionario o personal administrativo muestra la capacidad de planeamiento de sus actividades.			X		X		X		X		
	Coordinación y control	45. El funcionario o personal administrativo demuestra coordinación y control en el desempeño de sus funciones.			X		X		X		X		

		Proactividad	46.	El funcionario o personal administrativo es proactivo.			X		X		X		X		
		Comunicación efectiva	47.	El funcionario o personal administrativo establece una comunicación efectiva con sus pares y con sus jefes o funcionarios.			X		X		X		X		
		Eficiencia, Dedicación y perseverancia	48.	El funcionario o personal administrativo es eficiente, dedicado y perseverante en sus labores.			X		X		X		X		
		Toma de decisiones	49.	El funcionario o personal administrativo toma las decisiones más pertinentes para contribuir al desarrollo de la entidad pública.			X		X		X		X		
			50.	El funcionario o personal administrativo toma las decisiones más pertinentes para contribuir al desarrollo de la entidad pública.			X		X		X		X		



DNI 33264718

## RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Ficha de observación para analizar evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz en 2017

OBJETIVO: Describir el sistema de evaluación del desempeño del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz.

DIRIGIDO A: Personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		x		

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : Victor Rolando Rojas Silva

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Magíster en educación

  
DNI 33264718

## MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

**TITULO DE LA TESIS:** “Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz , 2017”

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Ficha de observación para analizar evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, 2017”

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	Opción de respuesta		CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
				SI	NO	Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems		Relación entre el ítem y la opción de respuesta	
						SI	NO	SI	NO	SI	NO	Sí	No
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	DISPOSICIONES GENERALES	Objetivos	51. Se contempla los objetivos requeridos para planificar, ejecutar y evaluar el desempeño laboral del personal.			X		X		X		X	
		Características	52. En los documentos institucionales se especifican las características del procesos de evaluación de desempeño este proceso a nivel de la gestión municipal			X		X		X		X	
	PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Métodos de evaluación del desempeño	53. Se utilizan diferentes métodos de evaluación del desempeño			X		X		X		X	
		Tipos de evaluación	54. Se utiliza diferentes tipos de evaluación en función de las			X		X		X		X	

			categorías o puestos de los trabajadores											
		Factores de la evaluación del desempeño	55. Se toma en cuenta los diferentes factores intervinientes en la evaluación del desempeño			X		X		X		X		
		Establecimiento de metas	56. Se especifica las metas de logro de la evaluación del desempeño			X		X		X		X		
		Indicadores de logro de metas	57. Se formula correctamente un conjunto de Indicadores de logro de metas del proceso de la evaluación del desempeño.			X		X		X		X		
		Comunicación	58. Se comunica de forma oportuna a las diferentes áreas y trabajadores el cronograma del proceso de evaluación del desempeño.			X		X		X		X		
		Resultados	59. Se presenta de acuerdo al cronograma del proceso los resultados del proceso de evaluación del desempeño.			X		X		X		X		
	VALORACIÓN DE DESEMPEÑO	Aptitud para desempeñar cargo de mayor responsabilidad	60. El funcionario o personal administrativo actúa con responsabilidad en el cargo.			X		X		X		X		
		Conocimiento del puesto	61. El funcionario o personal administrativo posee conocimiento del puesto			X		X		X		X		
		Disciplina	62. El funcionario o personal administrativo actúa con disciplina en el trabajo.			X		X		X		X		

	Cortesía	63. El funcionario o personal administrativo muestra cortesía en el trato y atención al público.			X		X		X		X		
	Trabajo en equipo	64. El funcionario o personal administrativo posee la capacidad y actitud para el trabajo en equipo			X		X		X		X		
	Iniciativa	65. El funcionario o personal administrativo posee iniciativa en el trabajo.			X		X		X		X		
	Criterio	66. El funcionario o personal administrativo actúa con criterio y objetividad en su trabajo.			X		X		X		X		
	Permanencia	67. El funcionario o personal administrativo cumple con la permanencia dentro de su jornada laboral.			X		X		X		X		
	Estabilidad emocional	68. El funcionario o personal administrativo tiene la estabilidad emocional para manejar conflictos dentro de la municipalidad.			X		X		X		X		
	Planeamiento	69. El funcionario o personal administrativo muestra la capacidad de planeamiento de sus actividades.			X		X		X		X		
	Coordinación y control	70. El funcionario o personal administrativo demuestra coordinación y control en el desempeño de sus funciones.			X		X		X		X		

	Proactividad	71.	El funcionario o personal administrativo es proactivo.			X		X		X		X		
	Comunicación efectiva	72.	El funcionario o personal administrativo establece una comunicación efectiva con sus pares y con sus jefes o funcionarios.			X		X		X		X		
	Eficiencia, Dedicación y perseverancia	73.	El funcionario o personal administrativo es eficiente, dedicado y perseverante en sus labores.			X		X		X		X		
	Toma de decisiones	74.	El funcionario o personal administrativo toma las decisiones más pertinentes para contribuir al desarrollo de la entidad pública.			X		X		X		X		
		75.	El funcionario o personal administrativo toma las decisiones más pertinentes para contribuir al desarrollo de la entidad pública.			X		X		X		X		


---

 ALCALDE MOSQUEIRA, MARÍA R.  
 DNI 40966051

## RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Ficha de observación para analizar evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz en 2017

OBJETIVO: Describir el sistema de evaluación del desempeño del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz.

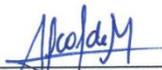
DIRIGIDO A: Personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		x		

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : Alcalde Mosqueira Maria R.

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Doctora en educación

  
\_\_\_\_\_  
ALCALDE MOSQUEIRA, MARÍA R.  
DNI 40966051

## MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

**TITULO DE LA TESIS:** “Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz , 2017”

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Guia de entrevista para analizar evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, 2017”

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								Observaciones y/o recomendaciones
				Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	Sí	No	
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	DISPOSICIONES GENERALES	Normatividad	1. ¿Para la evaluación del desempeño del personal que labora se toma en cuenta la normativa nacional para el proceso de evaluación del desempeño?	X		X		X		X		
			2. ¿Se establecen resoluciones de alcaldía para normar institucionalmente los procesos, formas de evaluación del desempeño que son dados a conocer en forma oportuna a los trabajadores?	X		X		X		X		
	PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Comunicación	3. ¿La municipalidad realiza un proceso de sensibilización y capacitación respecto a las ventajas de la evaluación del desempeño a nivel de la gestión municipal?	X		X		X		X		
			Factores de la evaluación del desempeño	4. ¿Qué expectativas tienen los funcionarios respecto a la evaluación del desempeño en la municipalidad?	X		X		X		X	

		5. ¿Qué expectativas tiene el personal administrativo respecto a la evaluación del desempeño en la municipalidad?	X		X		X		X		
		6. ¿El proceso de evaluación es objetivo, transparente y es asumido con mucha responsabilidad por parte del personal evaluado?	X		X		X		X		
		7. ¿Qué dificultades se presentan en la ejecución del proceso de evaluación del desempeño del personal?	X		X		X		X		
	Resultados	8. ¿Los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño del personal son asumidos con responsabilidad por parte del personal evaluado?	X		X		X		X		
		9. ¿Los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño del personal redundan en beneficio de la municipalidad?	X		X		X		X		
		10. ¿Qué medidas correctivas o de capacitación asume la municipalidad en función de resultados de evaluación del desempeño del personal que labora en la Municipalidad?	X		X		X		X		
VALORACIÓN DE DESEMPEÑO		11. ¿Cómo valora el desempeño de los trabajadores y cómo redundan en el beneficio de la institución?	X		X		X		X		

  
 DNI 40535024

## RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

TITULO DE LA TESIS: "Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz , 2017"

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Guía de entrevista para analizar la evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz , 2017

OBJETIVO: Describir el sistema de evaluación del desempeño del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz.

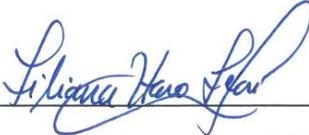
DIRIGIDO A: Jefe de Unidad de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		<b>x</b>		

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : Haro León Liliana Mercedes

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Magíster en Educación

  
DNI 40535024

## MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

**TITULO DE LA TESIS:** “Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz , 2017”

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Guia de entrevista para analizar evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, 2017”

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								Observaciones y/o recomendaciones
				Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	Sí	No	
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	DISPOSICIONES GENERALES	Normatividad	1. ¿Para la evaluación del desempeño del personal que labora se toma en cuenta la normativa nacional para el proceso de evaluación del desempeño?	<b>X</b>		<b>X</b>		<b>X</b>		<b>X</b>		
			2. ¿Se establecen resoluciones de alcaldía para normar institucionalmente los procesos, formas de evaluación del desempeño que son dados a conocer en forma oportuna a los trabajadores?	<b>X</b>		<b>X</b>		<b>X</b>		<b>X</b>		
	PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Comunicación	3. ¿La municipalidad realiza un proceso de sensibilización y capacitación respecto a las ventajas de la evaluación del desempeño a nivel de la gestión municipal?	<b>X</b>		<b>X</b>		<b>X</b>		<b>X</b>		
			Factores de la evaluación del desempeño	4. ¿Qué expectativas tienen los funcionarios respecto a la evaluación del desempeño en la municipalidad?	<b>X</b>		<b>X</b>		<b>X</b>		<b>X</b>	

		5. ¿Qué expectativas tiene el personal administrativo respecto a la evaluación del desempeño en la municipalidad?	X		X		X		X	
		6. ¿El proceso de evaluación es objetivo, transparente y es asumido con mucha responsabilidad por parte del personal evaluado?	X		X		X		X	
		7. ¿Qué dificultades se presentan en la ejecución del proceso de evaluación del desempeño del personal?	X		X		X		X	
	Resultados	8. ¿Los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño del personal son asumidos con responsabilidad por parte del personal evaluado?	X		X		X		X	
		9. ¿Los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño del personal redundan en beneficio de la municipalidad?	X		X		X		X	
		10. ¿Qué medidas correctivas o de capacitación asume la municipalidad en función de resultados de evaluación del desempeño del personal que labora en la Municipalidad?	X		X		X		X	
VALORACIÓN DE DESEMPEÑO		11. ¿Cómo valora el desempeño de los trabajadores y cómo redundan en el beneficio de la institución?	X		X		X		X	



DNI 33264718

## RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

TITULO DE LA TESIS: "Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz , 2017"

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Guía de entrevista para analizar la evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz , 2017

OBJETIVO: Describir el sistema de evaluación del desempeño del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz.

DIRIGIDO A: Jefe de Unidad de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			<b>x</b>	

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : Victor Rolando Rojas Silva

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Magíster en Gestión Pública



DNI 33264718

## MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

**TITULO DE LA TESIS:** “Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz , 2017”

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Guia de entrevista para analizar evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, 2017”

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								Observaciones y/o recomendaciones
				Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	Sí	No	
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	DISPOSICIONES GENERALES	Normatividad	1. ¿Para la evaluación del desempeño del personal que labora se toma en cuenta la normativa nacional para el proceso de evaluación del desempeño?	X		X		X		X		
			2. ¿Se establecen resoluciones de alcaldía para normar institucionalmente los procesos, formas de evaluación del desempeño que son dados a conocer en forma oportuna a los trabajadores?	X		X		X		X		
	PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	Comunicación	3. ¿La municipalidad realiza un proceso de sensibilización y capacitación respecto a las ventajas de la evaluación del desempeño a nivel de la gestión municipal?	X		X		X		X		
			Factores de la evaluación del desempeño	4. ¿Qué expectativas tienen los funcionarios respecto a la evaluación del desempeño en la municipalidad?	X		X		X		X	

		5. ¿Qué expectativas tiene el personal administrativo respecto a la evaluación del desempeño en la municipalidad?	X		X		X		X	
		6. ¿El proceso de evaluación es objetivo, transparente y es asumido con mucha responsabilidad por parte del personal evaluado?	X		X		X		X	
		7. ¿Qué dificultades se presentan en la ejecución del proceso de evaluación del desempeño del personal?	X		X		X		X	
	Resultados	8. ¿Los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño del personal son asumidos con responsabilidad por parte del personal evaluado?	X		X		X		X	
		9. ¿Los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño del personal redundan en beneficio de la municipalidad?	X		X		X		X	
		10. ¿Qué medidas correctivas o de capacitación asume la municipalidad en función de resultados de evaluación del desempeño del personal que labora en la Municipalidad?	X		X		X		X	
VALORACIÓN DE DESEMPEÑO		11. ¿Cómo valora el desempeño de los trabajadores y cómo redundan en el beneficio de la institución?	X		X		X		X	

ALCALDE MOSQUEIRA, MARÍA R.

DNI 40966051

## RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Guía de observación para analizar evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz en 2017

OBJETIVO: Describir el sistema de evaluación del desempeño del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz.

DIRIGIDO A: Jefe de Unidad de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		x		

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : Alcalde Mosqueira Maria R.

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Doctora en educación

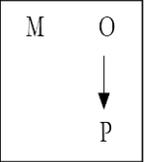
  
ALCALDE MOSQUEIRA, MARÍA R.

DNI 40966051

### ANEXO N°3

#### MATRIZ DE CONSISTENCIA LOGICA

**Título:** Propuesta de evaluación de desempeño del personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, año 2017

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Diseño
¿Cuál es la Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, 2017?	<p>General</p> <p>Elaborar una Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, 2017”.</p> <p>Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Describir el sistema de evaluación del desempeño del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz.</li> <li>- Identificar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la</li> </ul>	<p>El presente trabajo de investigación por ser de carácter descriptivo y propositivo no requiere de la formulación de hipótesis.</p>	<p>Evaluación del desempeño laboral</p>	Políticas generales	<p><b>Tipo de investigación</b></p> <p>No Experimental</p> <p>Descriptivo</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p>Propositivo</p> <p>M: Muestra</p> <p>O: Observación</p> <p>P: Propuesta</p>
				Proceso de evaluación del desempeño	
				Valoración de desempeño	

	<p>Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Diseñar una Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, 2017.</li></ul>				
--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 04



### CONSTANCIA

El que suscribe alcalde Rensón Martínez Canchumani de la Provincia de Huaylas hace constar que:

La Srta. **Elida Rosmery Paredes Bonifacio**, identificada con N° de DNI 71040091, tiene la autorización de realizar la investigación y aplicación de los instrumentos de recolección de datos de su tesis titulada "Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, 2017"

Se expide la presente constancia a de la interesada para los fines que estime conveniente.

Caraz, 01 de junio de 2017



## **ANEXO 05**

### **FICHA TÉCNICA**

1. MAESTRÍA EN: GESTIÓN PÚBLICA
2. NOMBRE DEL INSTRUMENTO  
FICHA DE OBSERVACIÓN PARA ANALIZAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUAYLAS, DISTRITO DE CARAZ
3. VARIABLE  
Evaluación del Desempeño laboral
4. AUTOR  
Paredes Bonifacio, Elida Rosmery
5. AÑO: 2017
6. N° DE ITEMS: 25
7. SUJETO DE LA MUESTRA  
La muestra de estudio estuvo constituida por la totalidad del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaylas que asciende a 43 trabajadores.
8. TIEMPO DE DURACIÓN: 30 minutos
9. ESCALA DE MEDICIÓN: Likert

## ANEXO 06

### BASE DE DATOS

ITEM 1	ITEM 2	ITEM 3	ITEM 4	ITEM 5	ITEM 6	ITEM 7	ITEM 8	ITEM 9	ITEM 10	ITEM 11	ITEM 12	ITEM 13	ITEM 14	ITEM 15	ITEM 16	ITEM 17	ITEM 18	ITEM 19	ITEM 20	ITEM 21	ITEM 22	ITEM 23	ITEM 24	ITEM 25	NIVEL DESEMPEÑO LABORAL	
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
3	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
4	3	2	3	2	3	2	3	2	4	2	3	2	2	2	2	3	4	3	3	3	2	2	4	4	3	
5	2	2	4	2	5	3	3	2	2	4	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	1
6	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	
7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	4	2	2	2	2	4	2	2	2	3
8	2	2	2	3	2	2	3	2	2	4	2	4	4	4	2	2	4	2	2	2	2	3	2	4	4	3
9	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	2	3	4	3
10	2	2	2	3	4	3	2	4	2	2	2	3	4	4	2	4	2	3	2	2	2	4	2	4	4	1
11	2	2	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	1	1	2	3	2	2	2	3
12	3	2	3	3	3	2	3	2	3	4	3	2	2	2	2	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3
13	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	4	2	2	2	3
14	3	2	3	2	4	2	3	2	4	2	4	2	4	4	4	2	4	3	3	1	2	3	2	4	4	3
15	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	4	5	1	1	3	4	3	3	4	1
16	2	2	2	2	4	3	2	2	2	4	2	4	4	4	2	2	2	3	2	2	2	4	2	2	2	3
17	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	4	4	2	4	3	4	3	3	2	3	2	4	4	3
18	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
19	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	5	1	1	3	4	3	3	3	1
20	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	2	2	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2
21	2	3	2	4	4	3	2	3	2	4	2	4	4	4	2	3	2	4	2	2	2	3	2	4	4	2
22	3	3	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	2	3	3	3
23	3	2	3	2	3	2	4	2	3	4	2	2	2	2	4	2	5	2	4	3	3	2	3	4	4	1
24	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	5	4	4	3	4	3	3	4	2
25	3	3	3	4	4	3	3	3	2	4	2	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	2	4	4	2
26	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2
28	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	1
29	3	3	3	4	4	3	4	3	2	4	2	3	4	4	2	3	5	4	3	3	3	3	4	3	3	2
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	2
31	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2
32	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2
33	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1
34	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	3	5	4	4	4	3	3	3	3	3	2
35	3	2	3	2	3	2	4	2	2	2	4	3	4	4	3	2	4	2	3	1	3	2	4	3	3	2
36	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	1
37	3	2	3	2	4	2	3	2	4	2	3	3	3	3	4	2	3	5	4	4	3	2	3	4	4	1
38	3	3	3	3	3	3	4	4	2	4	4	3	3	2	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2
39	3	2	3	2	4	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4	1
40	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	2	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	2
41	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	1
42	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	1
43	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	1

**RESULTADO DEL ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO  
PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD  
PROVINCIAL DE HUAYLAS, DISTRITO DE CARAZ**

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach Fiabilidad	Coefficiente de correlación de Pearson validez	N° de elementos
<b>,706</b>	<b>,731</b>	<b>25</b>

**Estadísticos total-elemento**

	Media de la escala	Varianza de la escala	Correlación elemento total	Alfa de Cronbach
ITEM 1	59,80	40,844	,089	,714
ITEM 2	59,50	42,278	,081	,707
ITEM 3	59,40	39,600	,804	,681
ITEM 4	60,40	42,044	,033	,714
ITEM 5	59,80	35,511	,556	,663
ITEM 6	62,10	41,878	,155	,704
ITEM 7	59,50	38,944	,718	,677
ITEM 8	59,50	40,278	,457	,690
ITEM 9	60,10	40,989	,043	,724
ITEM 10	60,00	36,667	,464	,674
ITEM 11	59,60	42,489	-,005	,715
ITEM 12	60,00	33,556	,670	,646
ITEM 13	60,80	34,622	,755	,646
ITEM 14	60,40	38,044	,268	,697
ITEM 15	60,30	32,456	,890	,624
ITEM 16	59,70	45,122	-,289	,736
ITEM 17	60,10	48,989	-,608	,764
ITEM 18	60,10	38,544	,308	,691
ITEM 19	60,10	39,656	,264	,696
ITEM 20	61,50	33,833	,479	,668
ITEM 21	59,70	45,122	-,289	,736
ITEM 22	60,10	48,989	-,608	,764
ITEM 23	60,10	38,544	,308	,691
ITEM 24	60,10	39,656	,264	,696

ITEM 25	61,50	33,833	,479	,668
---------	-------	--------	------	------

### **Análisis de la confiabilidad:**

La confiabilidad del instrumento (cuestionario) con que se medirá la evaluación del desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, que determina la consistencia interna de los ítems formulados para medir dicha variable de interés; es decir, detectar si algún ítem tiene un mayor o menor error de medida, utilizando el método del Alfa de Cronbach y aplicado a una muestra piloto de 10 trabajadores administrativos con características similares a la muestra, obtuvo un coeficiente de confiabilidad de  $r = 0.706$  y una Correlación de Pearson máxima de aporte de cada ítem con el total de  $r = 0.731$ , lo que permite inferir que el instrumento a utilizar es SIGNIFICATIVAMENTE CONFIABLE.

## ANEXO 07

### FOTOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVOS CAS

Personas CAS, encuestado



Personas CAS, encuestado





Personas CAS, encuestado

Personas CAS, encuestado

