

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS TRABAJADORES DEL PROYECTO ESPECIAL BINACIONAL LAGO
TITICACA PELT PERIODO 2013”**

TESIS

PRESENTADO POR:

Bach. YINA ELVIRA MACEDO PARI

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PROMOCIÓN 2002

PUNO - PERÚ

2016

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**“ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS TRABAJADORES DEL PROYECTO ESPECIAL BINACIONAL LAGO
TITICACA PELT PERIODO 2013”**

**TESIS
PRESENTADO POR:
Bach. YINA ELVIRA MACEDO PARI**



**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
FECHA DE SUSTENTACIÓN: 23 DE SETIEMBRE DE 2016**

APROBADO POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:

PRESIDENTE

.....
Dr. GERMAN ALBERTO MEDINA COLQUE

PRIMER MIEMBRO

.....
M.Sc. ROLANDO ESTEBAN RODRÍGUEZ HUAMANÍ

SEGUNDO MIEMBRO

.....
M.Sc. RÓMULO HUACASI GONZALES

DIRECTOR DE TESIS

.....
Dr. MANUEL ANCHAPURI QUISPE

ASESOR DE TESIS

.....
M.Sc. MIRIAM SEREZADE HANCCO GÓMEZ

LINEA DE INVESTIGACIÓN : Administración de Recursos Humanos.
TEMA : Desempeño Laboral.

**PUNO - PERÚ
2016**

DEDICATORIA

A Dios por iluminar y guiar mi camino, por bendecirme y darme día a día un motivo más para sonreír y la fortaleza suficiente para no desfallecer y seguir adelante.

A mis queridos padres y hermanos, por todo el apoyo que me han brindado y ser una inspiración constante para salir adelante y no desmayar nunca.

A una persona maravillosa que aun en la distancia me acompaña todos los días, con su apoyo incondicional y ejemplo de esfuerzo y dedicación.

AGRADECIMIENTO

Agradecer a la Universidad Nacional del Altiplano, Facultad de Ciencias Contables y Administrativas, Escuela Profesional de Administración, por haberme brindado mi formación profesional durante los cinco años de vida Universitaria.

Agradecer a mi Director y Asesor de Tesis Dr. Manuel Anchapuri Quispe y M.Sc. Miriam Serezade Hanco Gómez, quienes me brindaron su apoyo incondicional para el desarrollo y culminación de mi trabajo de investigación.

Al Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca Puno, por permitirme ser parte de esa familia y brindarme las facilidades para el desarrollo de la presente investigación.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE CUADROS	viii
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN.....	xii

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2	ANTECEDENTES	3
1.3	JUSTIFICACIÓN	5
1.4	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	6

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO, MARCO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1	MARCO TEÓRICO.....	7
2.2	MARCO CONCEPTUAL.....	28
2.3	HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	35
2.4.	UTILIDAD DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO	37

CAPÍTULO III**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	38
3.1.1	Método deductivo	38
3.1.2	Método analítico	38
3.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN	39
3.2.1	Descriptiva	39
3.3	TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.....	39
3.3.1	Encuesta.....	39
3.3.2	Análisis documental	40
3.3.3	Observación directa	40
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	41
3.4.1	Población	41
3.4.2	Muestra	41

CAPÍTULO IV**CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN**

4.1	UBICACIÓN DEL ÁREA O ZONA DE ESTUDIO.....	43
4.2	DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN.....	43
4.3	OBJETO DE ESTUDIO	44
4.4	VISIÓN	44
4.5	MISIÓN	45
4.6	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	45

CAPÍTULO V**EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

5.1	RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN POR FUNCIONES RESPECTO AL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL PROYECTO ESPECIAL BINACIONAL LAGO TITICACA - PELT.....	46
5.2	EVALUACIÓN POR FACTORES CUALITATIVOS RESPECTO AL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL PROYECTO ESPECIAL BINACIONAL LAGO TITICACA – PELT	59
5.3	ANALISIS DE LAS IMPLICANCIAS DE LOS RESULTADOS DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO ESPECIAL BINACIONAL LAGO TITICACA - PELT	67
5.4	PROPUESTA DE MODELO PARA LA EVALUACIÓN INTEGRAL DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL PROYECTO ESPECIAL BINACIONAL LAGO TITICACA – PELT.....	72
5.5	CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....	81
	CONCLUSIONES	84
	RECOMENDACIONES	88
	BIBLIOGRAFÍA.....	90

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
CUADRO 1	CATEGORÍAS DE CALIFICACIÓN.....49
CUADRO 2	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR FUNCIONES AL JEFE DE LA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN50
CUADRO 3	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR FUNCIONES AL CONTADOR – RESPONSABLE DE LA UNIDAD DE CONTABILIDAD52
CUADRO 4	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR FUNCIONES AL ESPECIALISTA EN ABASTECIMIENTO Y SERVICIOS AUXILIARES.....54
CUADRO 5	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR FUNCIONES AL ESPECIALISTA EN PERSONAL55
CUADRO 6	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR FUNCIONES DEL TESORERO – RESPONSABLE DE TESORERÍA57
CUADRO 7	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR FUNCIONES AL INTEGRADOR CONTABLE.....58
CUADRO 8	EVALUACIÓN POR FACTORES DE DESEMPEÑO DEL JEFE DE LA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN59
CUADRO 9	EVALUACIÓN POR FACTORES DE DESEMPEÑO DEL CONTADOR- RESPONSABLE DE LA UNIDAD DE CONTABILIDAD60
CUADRO 10	EVALUACIÓN POR FACTORES DESEMPEÑO DEL ESPECIALISTA EN ABASTECIMIENTO Y SERVICIOS AUXILIARES.....61

CUADRO11	EVALUACIÓN POR FACTORES DE DESEMPEÑO DEL ESPECIALISTA EN PERSONAL	63
CUADRO 12	EVALUACIÓN POR FACTORES DE DESEMPEÑO DEL TESORERO.....	64
CUADRO 13	EVALUACIÓN POR FACTORES DE DESEMPEÑO DEL INTEGRADOR CONTABLE	65
CUADRO 14	RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EVALUACIÓN AL CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES MATRIZ DE CALIFICACIÓN.....	66
CUADRO 15	EJECUCIÓN DEL GASTO.....	71

RESUMEN

El trabajo de investigación, Titulado: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL PROYECTO ESPECIAL BINACIONAL LAGO TITICACA PELT PERIODO 2013, tiene por objetivo general: Conocer y analizar el cumplimiento de funciones y otros factores cualitativos orientados a mejorar el desempeño laboral del personal del Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca - PELT. Se ha utilizado el método deductivo, que permitió saber que las verdades particulares contenidas en las verdades universales, se vuelven explícitas. Esto es que a partir de situaciones generales se llegan a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. Asimismo el método analítico consiste en la división de un todo, descomponiéndola sus elementos para observar las causas, la naturaleza y sus defectos; que consiste en la separación de sus componentes y observar periódicamente cada una de ellas. El tipo o alcance de investigación aplicado fue la investigación descriptiva, llamada también investigación básica o diagnóstica, que tiene como objetivo describir y analizar sistemáticamente “Lo que existe” con respecto a las variaciones o las condiciones de una situación, se describe lo observado por experiencia vivencial en una organización. Este método descriptivo se aplicó en el trabajo de investigación en la forma de evaluación del desempeño laboral mediante funciones y factores.

Las conclusiones más importante son las siguientes: El consolidado de la evaluación califica en promedio como regular mediante el cual el personal responsable de las Unidades de la Oficina de Administración cumplen con el nivel mínimo requerido para el desarrollo de su trabajo. No se ha presentado

x

algún caso en el que el evaluado “no posee el nivel que requiere para cumplir con un desempeño mínimo”. Y al contrario se hubiera deseado que el personal manifieste un alto nivel destacado por un desempeño de calidad, o que “el evaluado cumple en forma destacable e incluso aporta valor agregado en el desempeño de sus funciones”, sin embargo nos atrevemos a afirmar que este desempeño de calificación regular tiene influencias de factores como: cambios constantes en la Dirección Ejecutiva y en los cargos de confianza, que no permite lograr las metas e indicadores de la institución, según lo establecido en el plan operativo y otros factores que estén relacionados con la rutina de trabajo, como: Interrelaciones personales, falta de liderazgo hacia la visión y misión de la organización, la incorporación de personal eventual que no cumple con los requerimientos necesarios para el ejercicio adecuado en los puestos de trabajo y hasta factores de naturaleza remunerativa, por diferencias en los montos mensuales de asignaciones por distintos modelos de contrato, por servicios no personales y las remuneraciones establecidas para el personal del régimen laboral del D.L. N°728. Finalmente, se propone un modelo de evaluación para que los resultados sean más objetivos y permita realizar una retroalimentación en cuanto al cumplimiento de funciones, cumplimiento de metas, e implementación de programas de capacitación.

PALABRAS CLAVE: Desempeño laboral, evaluación, funciones, modelo, trabajador.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación denominado: Análisis de la situación actual del desempeño laboral de los trabajadores del Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca PELT Periodo 2013. Tiene como finalidad analizar y determinar el Desempeño Laboral del personal, que labora en la Unidad de Administración, personal contratado bajo el Régimen Laboral D.L. N° 728, que se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de información respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo que ocupan, esto con el fin de lograr mayor productividad en la ejecución del gasto presupuestal mensual y anual.

La presente investigación pretende demostrar que la evaluación del desempeño es el medio más favorable para alcanzar los objetivos de la Institución, en la actualidad las Instituciones del Gobierno Nacional, Regional y Local, mediante el Desempeño Laboral evalúa la ejecución del Gasto Presupuestal del Presupuesto Institucional de Apertura y del Presupuesto Institucional Modificado, lo cual requiere de un Recurso Humano idóneo, eficiente que logre los objetivos y/o metas de la Institución; y para poder medir su eficiencia del trabajador, se basa poniéndole nota a través de la Escala de Calificaciones, que busca la obtención de resultados positivos para los trabajadores y la Institución en general.

La misma se elaboró a través de la realización de cinco capítulos en los cuales se pretende dar a conocer los aspectos más relevantes de la temática abordada que contiene los siguientes aspectos:

Capítulo I: Constituido por el planteamiento del problema, antecedentes y objetivos de la investigación (generales y específicos).

Capítulo II: Se da a conocer el marco teórico, marco conceptual e hipótesis de la investigación.

Capítulo III: Se describe la metodología de la investigación, vale decir los métodos y las correspondientes técnicas para la recolección de datos en función de la población y muestra.

Capítulo IV: Se dan a conocer las características del área de investigación, concerniente a la ubicación geográfica y aspectos generales.

Capítulo V: Exposición y análisis de resultados. Se evaluó el desempeño laboral de los cargos del personal de la Oficina de Administración del Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca, evaluando mediante encuestas y el análisis documental, calificándolos por grados y escalas de calificación.

Y finalmente, se dan las conclusiones a las cuales se ha llegado y recomendaciones sugeridas, derivadas del estudio del tema en cuestión.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca – PELT, es un órgano desconcentrado del Ministerio de Agricultura y Riego, presupuestalmente constituye la Unidad Ejecutora 017 MINAGRI, cuenta con autonomía técnica, económica, financiera y administrativa, en tal sentido se ha determinado lo siguiente:

La ausencia de mecanismos e instrumentos de articulación de las actividades y proyectos con el Plan Director, indica que la orientación o dirección del PELT no es el adecuado para conducir al personal hacia su visión y misión, porque no está definido por un manual de procedimientos.

Más aún, si tienen que lograrse las siguientes estrategias orientadas al personal de producción y al personal administrativo que opera para la ejecución del presupuesto.

- Impulsar los planes de capacitación orientados a la actualización de conocimientos y tecnología para la puesta de transferencia tecnológica a los usuarios.
- Mejorar los cuadros técnicos y profesionales para las actividades de supervisión. Así como, capacitar a los cuadros actuales en conocimientos del tema.
- Capacitar al personal profesional y técnico sobre la metodología utilizada.
- Impulsar acciones y políticas conducentes a la identificación del profesional con la institución.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Para el presente trabajo de investigación en base a lo expuesto, nos planteamos lo siguiente:

Pregunta general:

¿Cómo se puede analizar la situación actual del cumplimiento de funciones y otros factores cualitativos y el desempeño laboral de los trabajadores del Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca – periodo 2013?

Interrogantes específicas:

¿Cuáles son los resultados de la evaluación por funciones respecto al desempeño del personal que labora en el Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca – periodo 2013?

¿Cuál es la situación actual del desempeño laboral de los trabajadores a los cargos que ocupa el personal que labora en el Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca Periodo 2013?

¿Es posible proponer un modelo para la evaluación integral del desempeño laboral del personal del Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca?

1.2 ANTECEDENTES

Rojas, S. (2005). Propuesta de Evaluación de Desempeño de Personal para la Agencia Zonal Otuzco de Pronamachcs Periodo 2003 – 2005.

El modelo de evaluación de desempeño permite evaluar cualitativamente y cuantitativamente al personal de la Agencia Zonal Otuzco, mediante factores de evaluación, que tratarán al empleado de la mejor manera posible, para cada factor elegido existirá una respuesta a una lista de aseveraciones concernientes a sus posibles características, comportamiento y actitudes de los empleados, para lo cual el evaluador tiene incluso posibilidad de señalar la intensidad o grado con que se presenta en los evaluados cada característica de los factores consignados en el instrumento de evaluación.

Valreymond, D. (2001). Propuesta de procedimientos de selección y capacitación para el personal INPE – DRAP, para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración. Los procesos de selección y capacitación del INPE – DRAP de acuerdo a la descripción realizada nos muestra que existen debilidades, lo que se ve reflejado en los requisitos de admisión y en la aplicación de las pruebas, por consiguiente requiere mejoras para que sean más exigentes en cada etapa del proceso de selección y las quejas pre señaladas contra el

personal de INPE ante la defensoría del pueblo – Puno, es considerado como factor externo de mayor relevancia, en cuanto a la capacitación no existen los procedimientos a seguir ni el plan de capacitación correspondiente en materia penitenciaria y temas afines. Lo descrito anteriormente nos indicara que el INPE – DRAP, constantemente realice indagaciones de acuerdo a las circunstancias y exigencias de la realidad penitenciaria en los procesos de selección y capacitación.

Zanabria, J. (2001). Análisis de las Políticas de Recursos Humanos e Incidencia en la Calidad de Atención al Cliente en el BBVA – Banco Continental de la Ciudad de Puno Periodo 2001. Tesis de pregrado. Dicha institución motiva al personal en contacto con el cliente mediante políticas de recursos humanos, tales como satisfacción en el puesto, capacitación al personal y la identidad con la institución en donde la capacitación permanente juega un papel importante y la institución la brinda a través de cursos, seminarios, jornadas, conferencias y charlas, en dicha tesis se analiza las políticas de recursos humanos para conocer la repercusión y la motivación del personal para desenvolverse mejor en la institución, concluyendo que los factores que no se enfocan son: La capacitación personal que está relacionado directamente en el público ya que esto produce una mejor imagen de la institución y proporciona una gran satisfacción al cliente.

Casquino, J. (2008). Análisis y Evaluación del nivel de Capacitación del Personal y su Influencia en la Gestión Administrativa de los Hoteles de tres Estrellas de la Ciudad de Puno. Tesis de pregrado. El rendimiento laboral del personal se ve disminuido fundamentalmente porque existe sobre carga en la labor y exceso de horas de trabajo, llegando a permanecer en algunos casos en sus puestos de trabajo hasta 12 horas laborales, lo que no está permitido por las

normas internacionales de trabajo y la legislación laboral peruana. El ingreso de personal a los puestos de trabajo que se desarrolla es totalmente informal, no cumpliendo con las bases fundamentales del proceso de admisión de personal, optándose por la vía del contrato directo por medio de recomendaciones influenciadas por amistades, principalmente a quienes han emigrado del campo a la ciudad.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación tiene importancia porque será un aporte para las instituciones públicas y privadas, que no evalúan a su personal mediante los sistemas de evaluación del desempeño laboral, con la finalidad de contribuir al desarrollo organizacional orientado hacia el logro de sus objetivos, es decir mejorar el desempeño laboral y fortalecer las relaciones con los jefes y empleados.

Mediante esta investigación nos permitirá organizar y ejecutar de manera eficiente la evaluación del desempeño laboral para los empleados de la entidad.

Los resultados de este estudio servirán como un aporte para el Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca. Para una buena toma de decisiones y para otras gestiones respecto a la evaluación del desempeño laboral de los empleados y estudiantes de la comunidad universitaria para que conozcan el funcionamiento del sistema de personal en cuanto a evaluación del desempeño laboral de los empleados de una entidad u organización.

El tema de investigación está entre los lineamientos de investigación de la Escuela Profesional de Administración por tratar temas relacionados a la

administración de Recursos Humanos, la importancia del presente trabajo, se fundamenta en identificar la problemática y analizar la evaluación del desempeño laboral de los empleados del Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca. Desde el punto de vista del factor cualitativo que permite evaluar el desempeño laboral de acuerdo al ámbito de trabajo.

Los resultados de la evaluación del desempeño se utilizarán como importante técnica de dirección y de ayuda a la toma de decisiones sobre los trabajadores, en lo referente a estimulación, promoción, selección, formación, y otras acciones de la actividad de Recursos Humanos.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Conocer y analizar el cumplimiento de funciones y factores cualitativos orientados a mejorar el desempeño laboral del personal del Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Conocer los resultados de la evaluación por funciones respecto al desempeño laboral del personal que labora en el PELT.
- 2) Aplicar la evaluación por factores cualitativos respecto al desempeño laboral del personal que labora en el Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca – PELT.
- 3) Proponer un modelo para la evaluación integral del desempeño laboral del personal del Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca – PELT.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO, MARCO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 MARCO TEÓRICO

ORGANIZACIÓN

(Freeman & Gilbert, 1996), Define que la organización es un patrón de relaciones, muchas relaciones simultáneas, entrelazadas, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los Gerentes, persiguen metas comunes. Estas metas son producto de los procesos para tomar decisiones que le presentamos con el nombre de planificación. Las metas que los Administradores desarrollan en razón de la planificación suelen ser ambiciosas, de largo alcance y sin final fijo. Los Gerentes quieren estar seguros de que sus organizaciones podrán aguantar mucho tiempo. Los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la organización.

TEORIA ADMINISTRATIVA CIENTÍFICA

(Freeman & Gilbert, 1996), Define que la teoría de la administración científica surgió por la necesidad de elevar la productividad a través de la eficiencia de los trabajadores. Va de la particular a lo general, de abajo hacia arriba. Su mayor exponente fue Frederik Taylor; él hacia énfasis en las tareas a nivel operarios. Habla del salario, hace crítica de la forma en la que se retribuye a los trabajadores. Dice que eso no es estimulante y dice que hay que pagar por lo que se produce. Publica su primer libro en 1903 llamado "Administración de Oficinas y Talleres". Él dice que hay que hacer una sola labor para que haya mayor eficiencia. Habla de la Racionalización del trabajo porque propone usar métodos científicos como la observación y la medición. Dice que hay que aplicar el Estudio de Tiempos y Movimientos.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

(Werther W. , 1996), Define que la "Evaluación del Desempeño" es un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona. La evaluación de las personas que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante enfoques diferentes que reciben diferentes denominaciones, tales como: "Evaluación del Desempeño", "Evaluación del Mérito", "Evaluación de los Empleados", "Informe de Progreso", "Evaluación de la eficiencia funcional" y otros. Sin embargo, merece destacarse que la Evaluación del Desempeño es un concepto dinámico, ya que los

empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones.

Evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

La Evaluación del Desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo. Mediante ella se pueden encontrar problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, etc.

En consecuencia podríamos decir que se trata de un proceso que consta de tres pasos importantes los cuales son:

- a) **La Descripción:** Consiste en identificar qué áreas de trabajo debe analizar el directivo para medir el rendimiento, teniendo en cuenta que el sistema de evaluación tiene que referirse a aquellas actividades que están relacionadas directamente con el éxito de la Empresa.
- b) **La Medición:** Es el núcleo central del sistema de evaluación que agrupa las valoraciones realizadas por el evaluador sobre el rendimiento del evaluado para potenciar sus puntos fuertes y desarrollar sus áreas de mejora.

- c) **El Desarrollo:** Es la finalidad principal de un sistema de evaluación de desempeño. Este instrumento no se limita a analizar las actuaciones de los colaboradores llevadas durante un determinado período de tiempo y felicitarles o reprobarles. Para conseguir realmente que los profesionales de cualquier empresa se desarrollen, la evaluación debe contemplar el futuro y analizar lo que los trabajadores puede hacer para desarrollar y aportar su máximo potencial en la empresa.

VENTAJAS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO:

Según (Mondy, 1998), describe algunas ventajas de la evaluación del desempeño.

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: Las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: Guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de

recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.

- Errores en el diseño del puesto: El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

(Robbins, 1998), Detalla los principios de la evaluación de personal.

- Es necesario que las evaluaciones de desempeño tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables.
- Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, es decir con el diseño del puesto de trabajo, si esto no se cumple, entonces la evaluación carece de validez.
- La evaluación del desempeño es un proceso continuo que tiene por finalidad elevar la calidad de la actuación y de los resultados de los empleados.
- La evaluación del desempeño se realiza a partir de los resultados del trabajo y acorde a los objetivos aprobados para cada etapa.
- Toda evaluación deberá ser discutida con el empleado, por parte del supervisor, y deberá indicar el período de tiempo evaluado.

- Las evaluaciones del desempeño tendrá resultados únicos y particulares para cada empleado.
- Permite al individuo tener parte activa en la identificación de sus propios puntos fuertes y débiles, quedando a su cargo toda decisión que tome al respecto con el objetivo de mejorar su desempeño.
- El evaluado debe sentirse motivado a autoevaluarse en cada objetivo.

IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Permite determinar de forma objetiva, cómo ha cumplido el evaluado los objetivos de la etapa, las responsabilidades y funciones del puesto de trabajo, contribuyendo a satisfacer las necesidades de la entidad, instalación e individualidades. Constituye la mejor forma de lograr un aumento de la productividad, calidad, desempeño y rendimiento del trabajador.

La evaluación del desempeño indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto.

Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes de personal, conocer la calidad de cada uno de los empleados, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de

funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

La Evaluación del Desempeño es un proceso evolutivo en el cual se van corrigiendo deficiencias poco a poco, y el empleado puede mejorar su desempeño sí conoce lo que de él se espera, puede ver los resultados para los cuales ha intervenido y recibe orientación y supervisión de su superior.

Debemos tener en cuenta que para lograr el buen desempeño de un trabajador es preciso que este tenga los medios necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la organización, así como que posea la habilidad y la capacidad para llevarlos a cabo. También debe de existir en él la motivación necesaria para cumplir con lo antes planteado.

MEDICIONES DEL DESEMPEÑO:

Según (Dessler, 2005), nombra cinco mediciones del desempeño.

a) Calificación de Labores:

La evaluación del desempeño, requiere también disponer de mediciones del desempeño, que son los sistemas de calificación de cada labor.

Para estimar como se desempeña un trabajador en su puesto, el evaluador utiliza las mediciones para calificar su rapidez y su habilidad, para calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

b) Observación directa e indirecta

Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta, la observación directa ocurre cuando quien califica el

desempeño lo ve en persona. La observación indirecta, ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos.

c) Objetividad en las mediciones

Las mediciones objetivas del desempeño, son las que resultan verificables por otras personas.

d) Subjetividad en las mediciones

Las mediciones subjetivas del desempeño, son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador.

MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Según (Dessler, 2005), Clasifica tres métodos de la evaluación de desempeño.

1. MÉTODOS BASADOS EN EL DESEMPEÑO DURANTE EL PASADO:

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. Las técnicas de evaluación más comunes son:

- a) Escala grafica de calificación:** La técnica más sencilla y popular para evaluar el desempeño, lista diversas características como calidad y cantidad así como una gama de desempeño desde insatisfactorio hasta excepcional. A todos los Subordinados se les califica en un círculo o marcando la calificación que mejor describe su nivel de desarrollo para

cada característica, posteriormente se suman y totalizan los valores asignados para cada característica.

(Schwart, 1994) Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes o pequeños de empleados.

Las desventajas son numerosas: es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo; se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto a fin de poder evaluar puestos diversos. La retroalimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

- b) Lista de verificación:** (Rico, 2000), Requiere que la persona que otorga la calificación, seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores. Estos valores permiten la cuantificación. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico. Las ventajas son la

economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Las desventajas son la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de valores por parte del departamento de personal, además de la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

- c) **Método de selección forzada:** Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 o 4 frases. Independientemente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento. Tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra.
- d) **Método de registro de acontecimientos críticos:** Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora), el

evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado. Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado, las acciones que escapan a su control sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado. Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado. Reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes. Gran parte de su efectividad depende de los registros que lleve el evaluador. Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de evaluación añaden nuevas observaciones. Cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes. Incluso cuando el supervisor va registrando todos los acontecimientos, el empleado puede considerar que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado.

- e) **Escalas de calificación conductual:** (Reyes, 2000), utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. Una seria limitación del método radica en que el método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de

administración práctica. La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.

- f) **Método de verificación de campo:** un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones. La participación de un personal calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento en el costo haga que este método sea caro y poco práctico. Una variante se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimientos y habilidades. Los expertos provienen del área técnica como del departamento de personal. Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados.

2. MÉTODOS DE EVALUACIÓN EN GRUPOS

(Muncil, 2001), Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la

comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.

- a) **Método de categorización:** Lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que intervengan dos o más evaluadores. Su ventaja es la facilidad de administración y explicación.

- b) **Método de distribución forzada:** Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. Las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. Dado que el método exige que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que algunos se sientan injustamente evaluados. Una variante es el método de distribución de puntos (cuando el evaluador tiene que otorgar puntos a sus subordinados).

- c) **Método de comparación por parejas:** El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice. Aunque sujeto a fuentes de

distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva severidad.

3. MÉTODOS BASADOS EN EL DESEMPEÑO A FUTURO

- a) **Auto evaluaciones:** (Baeza & Mertens, 1998), llevar a los empleados a efectuar un auto evaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.
- b) **Administración por objetivos:** (O'donell, 2000), consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica. Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del

empleado. Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortos. Es probable, además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir. Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.

- c) **Evaluaciones psicológicas:** cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro. El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes.
- d) **Métodos de los centros de evaluación:** son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una

evaluación individual. (Koontz, 1992), A continuación, se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores.

NORMAS PARA EVALUAR EL RENDIMIENTO

(Werther W. B., 1996), Describen algunas normas para evaluar el rendimiento.

- La evaluación debería ser formalizada, estandarizada y tan objetiva como sea posible.
- Deberían hacerse descripciones formales del trabajo para todos los puestos evaluados.
- Las clasificaciones subjetivas solo deberían considerarse como un componente del proceso global de evaluación.
- A los evaluadores se les debería capacitar en técnicas de evaluación del rendimiento que usen calificaciones por escrito para transferencias y ascensos.
- Los evaluadores deberían tener contacto cotidiano con el personal que evalúan.
- Deberían asignarse valores a distintas mediciones del rendimiento.
- Cuando sea posible, más de una persona debería realizar la evaluación.

- Los estándares de rendimiento se deberían comunicar a los empleados para que estos los entiendan.
- Deberían usarse dimensiones claramente definidas del rendimiento laboral, más que mediciones indefinidas y globales del rendimiento.
- Los sistemas de valoración se deben convalidar y ser psicométricamente firmes.
- Es necesario proporcionar un mecanismo de apelación si un empleado está en desacuerdo con la evaluación que hace un supervisor.

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres facetas:

- a) Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- b) Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo por supuesto, de la forma de administración.
- c) Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

(Ibarra, 1998), Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.

1.- Beneficios para el individuo

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.

- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

2.- Beneficios para el jefe

El jefe tiene oportunidad para:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

3.- Beneficios para la empresa

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.

- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.

La evaluación del desempeño está directamente relacionado con el cumplimiento de funciones de los cargos del personal de la Oficina de Administración, debemos considerar que no todos los empleados tienen las mismas funciones, ni las mismas capacidades por eso es que antes de elaborar las fichas de evaluación, se realizarán encuestas con preguntas abiertas que nos permita recoger información en base a las características y conocimientos del personal a evaluar.

Algo que no podemos olvidar es que para evaluar el desempeño laboral se debe tener un criterio de medida, siendo esto lo más importante de la evaluación, porque el mismo debe de ser verificable en todo momento. Cuando decimos “criterios de medida” nos referimos a una escala fijada con anterioridad para cada aspecto a evaluar.

PRIMERO: Decidir cuáles son los parámetros que deben ser medidos:

FACTORES CUALITATIVOS

Aquí se reflejan las cualidades personales y factores de desempeño en el puesto de trabajo, que toma como aspectos lo siguiente:

- Orientación de resultados.
- Calidad.
- Relaciones Interpersonales.
- Iniciativa.
- Trabajo en equipo.
- Organización.

SEGUNDO: Establecer los criterios de medidas y escalas de evaluación para cada aspecto de la Evaluación del Desempeño. Indicando la importancia que tiene cada elemento a evaluar, es decir, que peso tiene cada uno en el resultado final de la Evaluación del Desempeño.

TERCERO: Para la investigación se va a utilizar uno de los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado, ya que tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar.

Todos los modelos de Evaluación del Desempeño presentan ventajas y desventajas, Para el Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca se decidió aplicar el método de la Escala Grafica de Calificaciones por ser la más fácil de utilizar, porque lista diversas características como calidad y cantidad, por ser la más común que todas las organizaciones la utilizan, y que tomara los aspectos

funcionales por el tipo de Institución y el tipo de resultados que se desean obtener.

MEDICIONES DEL DESEMPEÑO

Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

CATEGORÍA GENERAL DE CALIFICACIÓN

RANGO	CALIFICACIÓN	INTERVALO	CONCLUSIÓN
1	No satisfactorio	5-25	El evaluado no posee el nivel que requiere para cumplir con un desempeño mínimo.
2	Necesita Mejoramiento	26-45	El evaluado cumple con el nivel mínimo requerido para el desarrollo de su trabajo.
3	Bueno	46-65	El evaluado cumple con el nivel destacado para el desarrollo de sus funciones.
4	Muy bueno	66-85	Manifiesta un alto nivel destacado por un desempeño de calidad.
5	Sobresaliente	86-100	El evaluado cumple en forma destacable e incluso aporta valor agregado en el desempeño de sus funciones.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

ADiestRAMIENTO.

Conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo. Es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de su organización. Es una actividad planeada, basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

Es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales. En consecuencia, comprende a los gerentes de todos los niveles.

Es la disciplina que se encarga de organizar a los trabajadores y a las personas que laboran en una empresa para alcanzar los objetivos de ambas partes.

BIENESTAR LABORAL.

Promoción y mantenimiento del más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones.

Dentro de los aspectos que comprende la administración de personal, uno de los más importantes es, sin duda el cuidado de la vida, la integridad y la salud del trabajador.

CAPACITACIÓN.

Es la evaluación que puede indicar que hay necesidad de orientar al empleado en forma más eficaz o darle instrucción para acrecentar sus conocimientos y las habilidades requeridas para lograr un rendimiento efectivo.

CARGO.

Constituye el vínculo entre los individuos y la organización. En este escenario ingresa el departamento de Recursos Humanos, quienes ayudan a la organización a obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea. Quienes trabajan en el departamento de Recursos Humanos deben poseer una

comprensión profunda de los diseños de puestos para alcanzar los objetivos propuestos.

CONTROL.

Su finalidad es asegurar que las reglas se siguen y las órdenes se cumplen. Es un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y valuación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que los rige, y las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos.

COMPETENCIAS.

La competencia es el conjunto de los conocimientos, cualidades, capacidades y aptitudes que permiten discutir, consultar y decidir sobre lo que concierne al trabajo. Se sitúa a mitad de camino entre los saberes y las habilidades concretas, las competencias es inseparable de la acción, pero exige a la vez conocimiento.

CONOCIMIENTO.

Es la obtención del conocimiento de las personas adecuadas en el tiempo, forma y lugar, es el proceso sistemático e intencionado de creación, compartición y aplicación de conocimiento crítico para el desarrollo de la estrategia de la organización.

DIRECCIÓN.

La dirección ejerce tareas de gobierno sobre una entidad, con visión de conjunto sobre la misma y capacidad de decisión sobre sus diferentes aspectos. Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados para alcanzar las metas de la organización.

ENTRENAMIENTO.

Desarrollo de las habilidades para un trabajo en particular, así como también orientación en relación con las políticas y procedimientos de la compañía. Es toda clase de enseñanza que se da con fines de preparar a trabajadores y empleados, convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidades para un puesto y oficio.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

Es el proceso en el cual se mide el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y cumple los objetivos del cargo o puesto de trabajo que desempeña (eficacia), así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos (eficiencia).

EFEECTO DE HALO.

El efecto de halo se refiere a que la calificación de un subordinado en una característica como por ejemplo: Se lleva bien con los demás, influye en la manera como se califica a esa misma persona en otras características como podría ser la cantidad de trabajo, este problema se presenta con los empleados que son particularmente amistosos o poco amistosos con el supervisor, debido

a que un empleado poco amigable con frecuencia será calificado insatisfactoriamente en todas las características.

FORMACIÓN.

Desarrollo de las aptitudes de una persona para el desempeño de tareas actuales y futuras e influir en las actitudes de esa persona. Acción de suministrar a una persona, o a varias, la información y entrenamiento precisos para que conozca o aprenda a realizar y a desempeñar un nuevo papel, ejerciendo actitudes y funciones nuevas.

FACTORES CUALITATIVOS.

Son aquellos factores cuyos niveles son procedimientos o cualidades, El análisis cualitativo es aquel que refiere a los aspectos de calidad, valor o ponderación de un objeto, individuo, entidad o estado.

GERENCIA.

Es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

GRUPOS OCUPACIONALES.

Los grupos ocupacionales son, agrupaciones de cargos o puestos, que se realizan con el objetivo de hacer más fácil la evaluación del desempeño, por agruparlas por niveles y naturaleza de las funciones asignadas al personal.

HABILIDAD.

Es la capacidad del individuo de realizar actividades de un tiempo corto, se relaciona mucho con la destreza que es algo innato que tiene por ser hereditario.

META.

Formular una meta es señalar cuánto queremos alcanzar de cada objetivo y de qué calidad es lo que queremos alcanzar. Determinación en cuantía, sea con valor absoluto o relativo a un objeto. El que los directores se capaciten profesionalmente depende de que exista una apropiada motivación. Dicho incentivo debe incluir oportunidades de lograr metas personales como resultado de sus esfuerzos de desarrollo.

MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO.

Para lograr un crecimiento rentable y sostenible de su negocio, en la práctica de Mejora del Desempeño trabajamos conjuntamente con nuestros clientes en la definición de acciones estratégicas que les permitan optimizar su operación, desarrollar y aprovechar sus ventajas competitivas y comparativas en el mercado, operar al más bajo costo y conjugar productividad y eficiencia, generando valor en sus productos y servicios e implementando iniciativas de reducción de costos.

MOF.

El manual de organizaciones y funciones es un documento de gestión que permite a los diferentes niveles jerárquicos un conocimiento integral de la organización y las funciones generales de cada cargo, como las funciones

específicas a nivel de cada unidad orgánica contribuyendo a mejorar los canales de comunicación y coordinación y requisitos mínimos de cada uno de los cargos asignados a los diferentes órganos dentro de la estructura orgánica.

OBJETIVO.

Son los logros que se pretenden alcanzar con la ejecución de una acción. Se pueden clasificar en generales y específicos. Expresión cualitativa de un propósito en un periodo determinado; el objetivo debe responder a la pregunta "qué" y "para qué" fin de una meta que la organización se propone alcanzar con una estrategia comercial determinada.

ORGANIZACIÓN.

Es la unidad social (o agrupación humana) deliberadamente construida o reconstruida para alcanzar fines específicos. Las organizaciones se caracterizan por: La división del trabajo, del poder y de las responsabilidades de la comunicación, la presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de la organización y los dirigen hacia sus fines, sustitución del personal, la organización puede también combinar a su personal mediante el traslado y la promoción.

PLANIFICACIÓN.

Plan general científicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado tal como el desarrollo económico, la investigación científica. Consiste en buscar, anticipar, prever, predecir e intentar vislumbrar qué va a desarrollarse y aplicarse en el futuro.

Consiste en determinar por anticipado qué debe hacerse, cómo debe hacerse, cuándo debe hacerse y quién debe hacerlo.

PUESTO.

Descripción de las actividades que se realizan en el trabajo y las condiciones bajo las cuales se realizan, determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo.

PRODUCTIVIDAD.

La productividad laboral, presenta los procesos por horas laboradas. Es la medición más comúnmente utilizada. Existe una medición se refiere a un factor total de productividad. Esta medición incluye las contribuciones del trabajo, capital, materiales y energía.

RENDIMIENTO.

Hace referencia al resultado deseado efectivamente obtenido por cada unidad que realiza la actividad, donde el termino unidad puede referirse a un individuo, un equipo, un departamento o una sección de una organización.

2.3 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

HIPÓTESIS GENERAL

El cumplimiento de funciones y otros factores cualitativos y el desempeño laboral de los trabajadores del Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca – PELT, está en el rango de regular y bueno.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA

Los resultados de la evaluación por funciones indican en promedio que el personal necesita mejoramiento en el desempeño laboral en el PELT.

Los resultados de la evaluación por factores cualitativos indican en promedio como regular y bueno respecto al desempeño laboral del personal que labora en el PELT.

VARIABLES

HIPÓTESIS GENERAL

a) Variable Independiente

- Evaluación por Funciones y factores cualitativos.

b) Variable Dependiente

- Desempeño laboral.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA Nº 01

a) Variable Independiente

- Evaluación por funciones.

b) Variable Dependiente

- Desempeño laboral.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 02**a) Variable Independiente**

- Evaluación por factores cualitativos.

b) Variable Dependiente

- Desempeño laboral.

2.4. UTILIDAD DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO

Los resultados del estudio servirán como un modelo aplicable al Sistema de Personal, y facilitará la toma de decisiones y saber si las personas que fueron contratadas para una determinada actividad o puesto están realizando de acuerdo a las expectativas que tiene que ver con los objetivos de la entidad.

Con el modelo de evaluación se pretende contribuir a la determinación del salario, al mejoramiento continuo, al establecimiento de planes de capacitación y desarrollo, para investigación y para acciones de personal tales como traslados, suspensiones y hasta despidos, etc.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Método deductivo

Este método nos permitió saber que las verdades particulares contenidas en las verdades universales, se vuelven explícitas. Esto es, que a partir de situaciones generales se llegan a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general.

Este método sirvió de apoyo para deducir la información de todo el material disponible, respecto al desempeño laboral del personal del PELT, analizando las partes sistemáticas de los ya existentes con respecto a las variables o a las condiciones de una situación.

3.1.2 Método analítico

Es el método que consiste en la división de un todo, descomponiéndola en sus elementos para observar las causas, la naturaleza y sus defectos; que

consiste en la separación de sus componentes y observar periódicamente cada una de ellas.

El análisis inicia su proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; de este modo podrá establecer las relaciones causa – efecto entre los elementos que componen su objeto de investigación.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Descriptiva

Llamada también investigación básica o diagnóstica, son investigaciones elementales con las que se pretende indagar solamente las características de un fenómeno como sucede en el presente caso.

Se tomó este método para describir el análisis estadístico, en la que permitió explicar la situación actual del PELT sobre todo el desempeño laboral, en consecuencia se ha llegado al conocimiento real de la institución en su conjunto.

3.3 TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

En la elaboración del presente trabajo de investigación se ha tomado en cuenta las siguientes técnicas.

3.3.1 Encuesta

Es una técnica que consiste en la recolección de información, se hace a través de formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes

documentales y demás sistemas de conocimientos. La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, actitudes y las opiniones de los individuos con relación al objeto de investigación.

La encuesta es una técnica que consiste en obtener información acerca de una parte de la población o muestra mediante el uso de cuestionarios o entrevistas, con el acopio de datos obtenidos mediante consultas o interrogantes referentes a la evaluación por funciones y el factor cualitativo.

Para el presente trabajo de investigación se elaborará un cuestionario, con la finalidad de recoger información sobre el desempeño laboral en base a sus funciones que realizan cada área de trabajo.

3.3.2 Análisis documental

Se seleccionó documentación como el Manual de Organizaciones y Funciones y la ejecución del gasto presupuestal mensual según el MEF, como sustento para la ejecución del presente trabajo de investigación y que nos ayudará en el logro de los objetivos planteados para comprobar o refutar las hipótesis.

3.3.3 Observación directa

Esta técnica se aplica como uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver nuestro problema de investigación, para conocer en el mismo lugar de los hechos la realidad y en ciertas oportunidades formamos parte activa del grupo observado; convirtiéndonos en un observador participante indirecto, lo cual es producto de

la labor profesional en dicha Institución y la relación indirecta con los trabajadores del PELT.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

El presente trabajo de investigación tendrá como población universo a todo el personal del Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca, conformado por 240 trabajadores, contratos en planilla D.L. 728, locación de servicios y personal obrero.

- Dirección Ejecutiva	(06 trabajadores)
- Dirección de Obras	(80 trabajadores)
- Dirección de Estudios	(28 trabajadores)
- Dirección de Desarrollo Agrícola y medio ambiente	(48 trabajadores)
- Dirección de Recursos Hidrobiológicos	(30 trabajadores)
- Oficina de Presupuesto y planificación	(08 trabajadores)
- Oficina de Administración	(29 trabajadores)
- Oficina de Asesoría Jurídica	(05 trabajadores)
- Órgano de Control Institucional	(06 trabajadores)

3.4.2 Muestra

El tipo de muestra es no probabilística determinado en forma intencional y para la caracterización del presente trabajo de investigación se ha tomado

como muestra la Oficina de Administración que laboran en plazas orgánicas aprobados en el correspondiente Cuadro para Asignación de Personal (CAP) y el Presupuesto Analítico de Personal y que se encuentran en el régimen laboral del D.L. 728, conformado por los siguientes trabajadores:

- | | | |
|----|---|------|
| a) | Jefe de la Oficina de Administración | (01) |
| b) | Especialista de Personal | (01) |
| c) | Especialista en Abastecimiento y Servicios Auxiliares | (01) |
| d) | Contador | (01) |
| e) | Tesorero | (01) |
| f) | Integrador Contable | (01) |

CAPÍTULO IV

CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN

AMBITO DE ESTUDIO

4.1 UBICACIÓN DEL ÁREA O ZONA DE ESTUDIO

El Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca – Puno, se encuentra ubicado en el Jr. Deustua N° 822, en la parte céntrica de la ciudad de Puno.

4.2 DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

El PELT es un órgano desconcentrado del Ministerio de Agricultura y Riego, presupuestalmente constituye la Unidad Ejecutora 017 MINAGRI, cuenta con autonomía técnica, económica, financiera y administrativa.

El ámbito geográfico donde realiza sus acciones es el correspondiente a la demarcación natural de la cuenca del Lago Titicaca, que comprende las provincias de Puno, Azángaro, Chucuito, El Collao, Huancané, Lampa, Melgar, Moho, San Antonio de Putina, San Román, Yunguyo, el Distrito de Crucero y

parte del Distrito de Ajoyani en la Provincia de Carabaya, y parte del distrito de Cuyocuyo en la provincia de Sandia.

4.3 OBJETO DE ESTUDIO

El Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca es una unidad formuladora y ejecutora del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), es una Institución líder en el uso y manejo sostenible de los recursos naturales de la cuenca del Lago Titicaca, con conocimiento técnico científico, experiencia en la gestión de proyectos de desarrollo y una cultura organizacional, que aporta al desarrollo regional, interactuando con Instituciones Públicas, Privadas y con participación de la población, que contribuye al logro de mejores condiciones de vida y bienestar de la población y su misión es desarrollar en forma integrada Binacionalmente, acciones de manejo y conservación de los recursos naturales de la cuenca del Lago Titicaca, mediante obras de infraestructura hidráulica, estudios hídricos e hidrobiológicos, proyectos de desarrollo agrícola y pecuario en áreas bajo riego incorporando técnicas en sistemas agroecológicos andinos y acciones de gestión ambiental y proyectos pesqueros para promover el desarrollo regional sostenible, con principios de identificación, eficiencia y compromiso.

4.4 VISIÓN

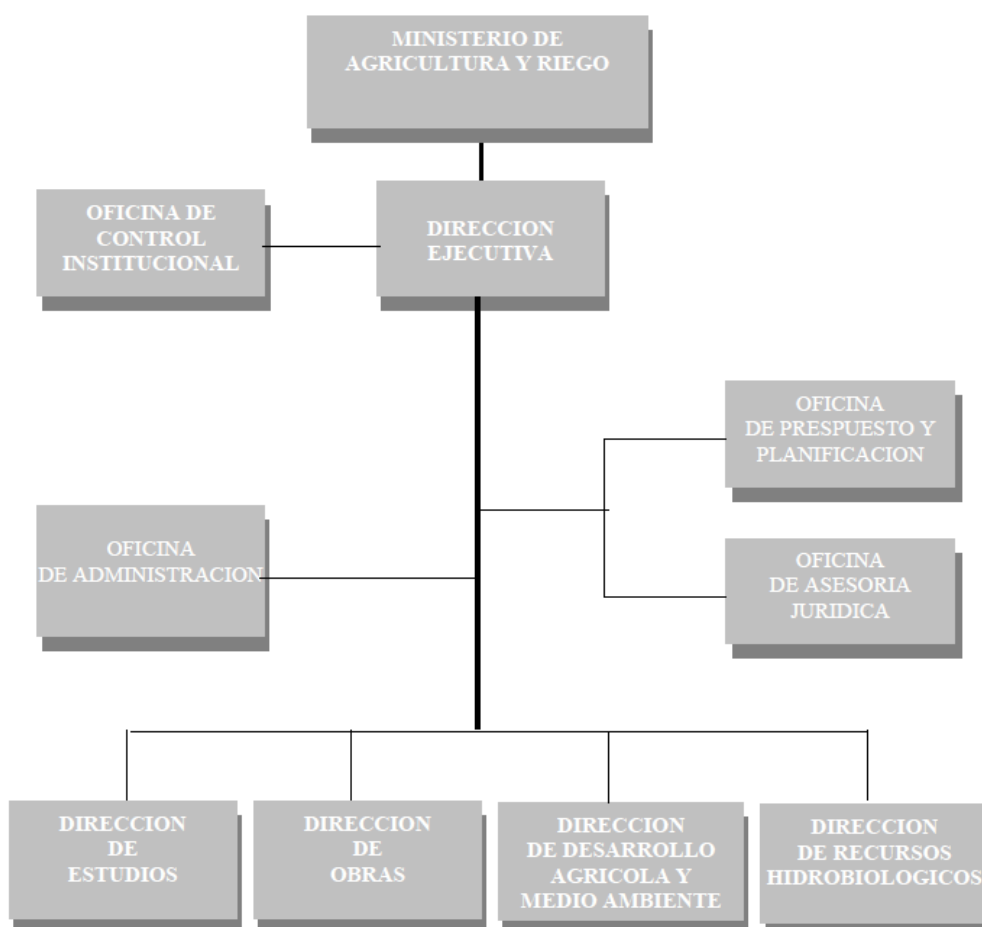
Es una institución líder en el uso y manejo sostenible de los recursos naturales de la cuenca del lago Titicaca (sistema TDPS), con conocimiento técnico científico, experiencia en la gestión de proyectos de desarrollo y una cultura organizacional, que aporta al desarrollo regional, interactuando con

Instituciones Públicas, privadas y con participación de la población, que contribuye al logro de mejores condiciones de vida y bienestar de la población.

4.5 MISIÓN

Desarrollar en forma integrada Binacionalmente, acciones de manejo y conservación de los recursos naturales de la cuenca del Lago Titicaca, mediante obras de infraestructura hidráulica, estudios hídricos e hidrobiológicos, proyectos de desarrollo agrícola y pecuario en áreas bajo riego incorporando técnicas en sistemas agroecológicos andinos y acciones de gestión ambiental y proyectos pesqueros para promover el desarrollo regional sostenible, con principios de identificación, eficiencia y compromiso.

4.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



CAPÍTULO V

EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Con los resultados obtenidos del presente estudio determinan el grado de incidencia en el Desempeño Laboral del personal que integra la Oficina de Administración, de acuerdo al método de evaluación planteado, como la escala grafica de calificaciones, se procede a la exposición y análisis de resultados de la investigación.

5.1 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN POR FUNCIONES RESPECTO AL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL PROYECTO ESPECIAL BINACIONAL LAGO TITICACA - PELT

Los procedimientos de evaluación del Desempeño laboral para los trabajadores del Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca - PELT, no permiten aún mostrar resultados óptimos para una adecuada toma de decisiones.

Analizando dicho procedimiento se ha obtenido los siguientes factores para ponerlo en práctica como es el liderazgo, toma de decisiones, logro de metas, capacidad de análisis y criterio, cumplimiento de normas y la austeridad,

para los cargos de la Unidad de Personal, Abastecimientos, Tesorería y Contabilidad, Para el tema de investigación se ha tomado estos factores de evaluación de desempeño llevándolo a cabo mediante una hoja de evaluación a través del método de la Escala grafica de Calificaciones.

Las funciones específicas de la Oficina de Administración son:

- a) Formular y proponer a la Dirección Ejecutiva la aplicación de lineamientos de política en materia de administración de los recursos financieros, materiales y potencial humano.
- b) Organizar, dirigir, supervisar y controlar los Sistemas de Personal, Contabilidad, Tesorería, Abastecimientos, del Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca.
- c) Ejecutar el control previo y concurrente de las operaciones económicas y financieras, así como de las actividades que se deriven de los planes y programas de acción aprobados por la Dirección Ejecutiva.
- d) Ejecutar el control periódico y concurrente del patrimonio de la entidad, así como de las actividades y normas correspondientes a la custodia y mantenimiento del mismo.
- e) Participar en la formulación del presupuesto de la entidad, coordinando con la Oficina de Presupuesto y Planificación.
- f) Asegurar el adecuado suministro de recursos humanos, bienes y servicios para el normal desarrollo de las funciones del Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca.

- g) Ejecutar los recursos presupuestales, de acuerdo a los presupuestos analíticos de los expedientes técnicos, planes de trabajo y según los requerimientos de los responsables del cumplimiento de las metas.
- h) Recepcionar y controlar los fondos y valores, así como efectuar los pagos correspondientes por concepto de remuneración, bienes y servicios, estudios y obras.
- i) Prever y controlar el mantenimiento de los bienes muebles, inmuebles, vehículos, maquinaria y equipos del Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca.
- j) Realizar el inventario físico y control patrimonial de los bienes del Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca.
- k) Llevar y mantener actualizada la contabilidad, así como formular los estados financieros del Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca.
- l) Elaborar el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones de la entidad y los informes de ejecución del mismo.
- m) Brindar el apoyo logístico necesario para la realización de los procesos de selección que se lleven a cabo.

Por tanto estas son las funciones a los cuales deben estar orientados todos los trabajadores principales con plazas orgánicas, cumpliendo con sus funciones específicas y a nivel general orientados a lograr el cumplimiento de metas en la ejecución del gasto presupuestal que se analiza posteriormente.

Para efecto de evaluación del personal se considerara la siguiente categoría de evaluación:

CUADRO 1
CATEGORÍAS DE CALIFICACIÓN

RANGO	CALIFICACIÓN	INTERVALO	CONCLUSIÓN
1	No satisfactorio	5-25	El evaluado no posee el nivel que requiere para cumplir con un desempeño mínimo.
2	Necesita Mejoramiento	26-45	El evaluado cumple con el nivel mínimo requerido para el desarrollo de su trabajo.
3	Regular	46-65	El evaluado cumple con el nivel destacado para el desarrollo de sus funciones.
4	Bueno	66-85	El evaluado manifiesta un alto nivel destacado por un desempeño de calidad.
5	Muy bueno	86-100	El evaluado cumple en forma destacable e incluso aporta valor agregado en el desempeño de sus funciones.

Iniciamos con los resultados de la evaluación de desempeño del Jefe de la Oficina de Administración del PELT, quien es el responsable de coordinar las funciones y acciones de las Oficinas que contribuyen a lograr los resultados favorables sobre la ejecución del gasto presupuestal, sobre la regular y oportuna asignación de bienes y servicios a las Direcciones de Línea, sin los cuales estas, no podrían lograr las metas determinadas en el Plan Estratégico Institucional y metas del Plan Operativo, en su conjunto.

CUADRO 2

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR FUNCIONES AL JEFE DE LA OFICINA
DE ADMINISTRACIÓN

RANGO	CALIFICACIÓN	INTERVALO	CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES
1	No satisfactorio	5-25	Ninguna función
2	Necesita Mejoramiento	26-45	a) Supervisar y controlar la adquisición y contratación de bienes, servicios u obras por el PELT conforme al TUO de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado y su Reglamento; b) Integrar y/o proponer miembros para comités especiales de procesos de selección por licitación pública o concurso público, cuando corresponda; c) Proponer al personal técnico y administrativo necesario para la Oficina de Administración, ante la Dirección Ejecutiva para su contratación o su cese, de acuerdo a normas vigentes;
3	Regular	46-65	a) Dirigir, coordinar, supervisar y evaluar la ejecución de los procesos y actividades referentes a los sistemas administrativos de logística, contabilidad, tesorería y control patrimonial en forma integral, conforme a la normatividad vigente, para el logro de los objetivos institucionales previstos; b) Proponer y supervisar el cumplimiento del Plan Operativo y Presupuesto de la Oficina de Administración, de acuerdo a los lineamientos institucionales establecidos; c) Proponer las políticas y estrategias institucionales que coadyuven al mejor funcionamiento, de los Sistemas Administrativos, asegurando la racionalidad, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos asignados al PELT;
4	Bueno	66-85	a) Administrar la fase de ejecución presupuestal; b) Conducir la elaboración de términos de referencia y bases de concurso para la contratación de servicios de consultoría y adquisición de bienes, cuando corresponda; c) Supervisar las acciones de apoyo técnico para la formulación de las bases administrativas y proformas de contratos concernientes a los procesos de adquisiciones y contrataciones; d) Atender los requerimientos de información así como cautelar en cumplimiento de las disposiciones emitidas por las entidades rectoras, supervisoras y fiscalizadoras de los Sistemas de Administración y Control Gubernamental, en el ámbito de su competencia;
5	Muy bueno	86-100	Ninguna

Fuente: Evaluación al personal.

Elaborador por: Responsable de Investigación.

Para el efecto cumplimiento de sus funciones deberá supervisar y controlar la adquisición y contratación de bienes, servicios u obras por el PELT, conforme al TUO de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado y su Reglamento, ya que la culminación con éxito en los procesos de selección

determinara tener para la organización los bienes y servicios necesarios para atender a los órganos de línea, asimismo deberá integrar y/o proponer miembros para comités especiales de procesos de selección por licitación pública o concurso público, en forma oportuna y con anticipación o de acuerdo a la programación realizada en el Plan Anual de Contrataciones (PAC), y no realizarlo al final del año, con las consecuentes demoras y resultados negativos para los procesos de selección y otorgación de la buena pro a los futuros proveedores.

Finalmente deberá cumplir, cuando corresponda con proponer al personal técnico y administrativo necesario para la Oficina de Administración, ante la Dirección Ejecutiva para su contratación o su cese, de acuerdo a normas vigentes, sobre todo que sea personal calificado y seleccionado de acuerdo a un concurso de méritos programando todos los procedimientos necesarios para declarar ganador al nuevo trabajador de acuerdo a los requisitos de admisión al sector público.

CUADRO 3

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR FUNCIONES AL CONTADOR
RESPONSABLE DE LA UNIDAD DE CONTABILIDAD

RANGO	CALIFICACIÓN	INTERVALO	CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES
1	No satisfactorio	5-25	Ninguna función
2	Necesita Mejoramiento	26-45	a) Recibir y procesar la rendición de fondo para pagos en efectivo , fondo fijo y planillas de viáticos, previa autorización y aprobación de las dependencias solicitantes; b) Revisar y firmar los Estados Financieros y Presupuestales, Balance de Comprobación Mensual, Balance Constructivo, Balance Presupuestal y otras propias de la dependencia;
3	Regular	46-65	a) Definir, ejecutar y evaluar el sistema de información de la contabilidad de los órganos estructurados del Proyecto; b) Coordinar y participar en las liquidaciones financieras de obras concluidas, cuando sea d a) Planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar las actividades y funcionamiento del Sistema de Contabilidad; c) Elaborar y presentar los estados financieros y presupuestales del Proyecto Especial, en los plazos establecidos y las directivas del MEF; d) Proporcionar el reporte de ejecución de compromisos frente al marco presupuestal, por toda fuente de financiamiento por cadena presupuestaria y por específica de gasto, en forma mensual a la OPP, para su evaluación; e) efectuar la formalización del devengado de gastos, cuando el área responsable otorgue su conformidad, en los documentos sustentarios.
4	Bueno	66-85	Ninguna función
5	Muy bueno	86-100	Ninguna función

Fuente: Evaluación al personal.

Elaborador por: Responsable de Investigación.

Respecto a los factores de desempeño este personal debe mostrar mayor cortesía con los clientes y con sus compañeros, con la finalidad de brindar una adecuada orientación a los usuarios de la entidad y su evaluación también hace referencia a que debe hacer uso de indicadores con la finalidad de cumplir las metas del Proyecto.

También debe mejorar sus competencias en el cumplimiento de sus funciones en especial la de recibir y procesar la rendición de fondo para pagos en efectivo, fondo fijo y planillas de viáticos, previa autorización y aprobación de las dependencias solicitantes. Este es un problema que dificulta el hecho de concluir los procesos contables para posteriormente formular los Estados Financieros y Presupuestales, Balance de Comprobación Mensual, Balance Constructivo, Balance Presupuestal y otras propias de la dependencia.

Otro aspecto fundamental es que se debe de cumplir con la de proporcionar el reporte de ejecución de compromisos frente al marco presupuestal, por toda fuente de financiamiento por cadena presupuestaria y por específica de gasto, en forma mensual a la Oficina de Planificación y Presupuesto, para su evaluación, su retraso perjudica los procesos de evaluación presupuestaria.

Finalmente debe efectuar de manera adecuada la formalización del devengado de gastos, cuando el área responsable otorgue su conformidad, con los documentos sustentarios, sin excepciones, porque posteriormente se podrían ubicar como fuente para los hallazgos que realiza la Oficina de Control Interno, que determinaría responsabilidades de naturaleza administrativa, civil y penal.

CUADRO 4

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR FUNCIONES AL ESPECIALISTA EN
ABASTECIMIENTO Y SERVICIOS AUXILIARES

RANGO	CALIFICACIÓN	INTERVALO	CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES
1	No satisfactorio	5-25	Ninguna función
2	Necesita Mejoramiento	26-45	a) Elaborar y analizar el expediente de contrataciones y adquisiciones en coordinación con la Oficina de Administración; b) Mantener actualizado el registro de procesos de licitación pública, concurso público, adjudicación directa y adjudicación de menor cuantía, así como de los contratos derivados de éstos,
3	Regular	46-65	a) Registrar en el Sistema Electrónico de Adquisiciones y Contrataciones del Estado-SEACE y reportar información de los procesos de selección que realice el Proyecto Especial; b) Elaborar el Plan Anual de Adquisiciones en coordinación con los órganos estructurados del Proyecto Especial, así como consolidar el Cuadro General de Necesidades; c) Revisar, definir características y especificaciones técnicas de los bienes y servicios u obras por adquirir o contratar en base al requerimiento formulado por las Direcciones y Oficinas del Proyecto Especial; d) Mantener un flujo permanente en la atención de las solicitudes de bienes y servicios para apoyar oportunamente con las necesidades de cada órgano estructurado;
4	Bueno	66-85	a) Presidir la Comisión de Inventario General Anual del Proyecto Especial y efectuar inventarios de control. b) Asistir técnicamente al Comité Especial de Adquisiciones y Contrataciones, en procesos de selección.
5	Muy bueno	86-100	Ninguna función

Fuente: Evaluación al personal.

Elaborador por: Responsable de Investigación.

La evaluación de factores de desempeño sugiere que este personal debe mejorar sus actitudes para brindar una adecuada orientación a los clientes, evitar los conflictos dentro del equipo, mostrar nuevas ideas para mejorar los procesos, y que tenga gran capacidad para resolver problemas. Estos factores influyen en los resultados de trabajo en equipo que debe demostrar la Oficina de

Administración en cuanto a la consecución de los objetivos. Finalmente en los factores de desempeño también se observa que debe planificar sus actividades y hacer uso de los indicadores del plan operativo de la organización y que debe preocuparse por alcanzar las metas.

CUADRO 5
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR FUNCIONES AL ESPECIALISTA EN PERSONAL

RANGO	CALIFICACION	INTERVALO	CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES
1	No satisfactorio	5-25	Ninguna Función
2	Necesita Mejoramiento	26-45	a) Participar en la formulación del CAP, conjuntamente con la Oficina de Presupuesto y Planificación; b) Conducir la formulación del Presupuesto Analítico de Personal del Proyecto; c) Orientar al personal en el cumplimiento de sus funciones, deberes y derechos; d) Asesorar al personal en los trámites ante la autoridad administrativa de Trabajo, Essalud, AFPs y ONP; e) Analizar, emitir opinión técnica y ejecutar las acciones pertinentes sobre licencias, permisos y sanciones;
3	Regular	46-65	a) Revisar planillas de tareas de todo el personal obrero eventual; b) Mantener permanentemente informado al Jefe de la Oficina de Administración sobre las ocurrencias del comportamiento laboral del personal; c) Controlar las acciones sobre asistencia, permanencia y puntualidad de los trabajadores del Proyecto, de conformidad con el Reglamento Interno de Trabajo; d) Efectuar visitas de verificación y supervisión de personal en otras sedes y lugares de trabajo del Proyecto; e) Dar conformidad a las planillas de viáticos revisando los días utilizados en la comisión de servicios; f) Participar en los procesos de contratación de personal, ingresos, ceses y renuncias de los trabajadores en el PELT; g) Organizar y ejecutar programas de capacitación del personal, con el concurso de instituciones públicas y privadas;
4	Bueno	66-85	a) Asistir técnicamente a la Comisión Especial de Evaluación de Personal; b) Recopilar información y ejecutar programas y actividades de asistencia social; c) Desarrollar, conjuntamente con el Especialista en Relaciones Públicas, programas de actividades sociales, culturales y deportivas en el Proyecto.
5	Muy bueno	86-100	Ninguna función

Fuente: Evaluación al personal.
Elaborador por: Responsable de Investigación.

De acuerdo a la evaluación de factores de desempeño el responsable del área de personal debe mostrar nuevas ideas para mejorar los procesos de

personal, relacionados a los procedimientos de requerimiento de personal, proceso de selección y proceso de adaptación de nuevo trabajador en la organización, asimismo debe mostrarse asequible al cambio y debe anticiparse a las dificultades que podrían convertirse en conflictos laborales, es decir debe mejorar su capacidad para resolver problemas en el menor tiempo. También debe demostrar mayor aptitud para integrarse al equipo de la Oficina de Administración y de la organización en general.

En cuanto al cumplimiento de funciones debe participar en la formulación del Cuadro Analítico de Personal (CAP), conjuntamente con la Oficina de Presupuesto y Planificación, ya que es importante que exista coordinación entre estas dos oficinas para determinar y justificar la existencia de las plazas orgánicas debidamente presupuestadas y realizar los trámites ante las instancias superiores para su aprobación y también formular las plazas previstas con la finalidad de proyectar el incremento de personal según los requerimientos del Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca.

Asimismo debe orientar al personal en el cumplimiento de sus funciones, deberes y derechos, asesorar al personal en los trámites ante la autoridad administrativa de Trabajo, Essalud, AFPs y ONP y analizar, emitir opinión técnica y ejecutar las acciones pertinentes sobre licencias, permisos y sanciones de manera adecuada, equitativa y en el tiempo solicitado con la debida justificación documentada.

CUADRO 6

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR FUNCIONES DEL TESORERO –
RESPONSABLE DE TESORERÍA

RANGO	CALIFICACIÓN	INTERVALO	CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES
1	No satisfactorio	5-25	Ninguna función
2	Necesita Mejoramiento	26-45	a) Registrar, conciliar y controlar la captación de recursos directamente recaudados del Proyecto; b) Informar mensualmente al Jefe de Administración y Oficina de Presupuesto y Planificación sobre la captación de recursos directamente recaudados, por metas y debidamente conciliado con el SIAF;
3	Regular	46-65	a) Ejecutar el giro y control de los comprobantes de pago de los convenios que suscribe el Proyecto; b) Informar mensualmente al Jefe de Administración sobre la vigencia de las cartas fianza; c) Efectuar rendiciones de fondos para pagos en efectivo a su cargo y controlar las rendiciones de fondos habilitados; d) Efectuar la custodia y control de cartas fianza, coordinar y gestionar su renovación o ejecución de las mismas, previo informe de la Dirección respectiva en forma oportuna;
4	Bueno	66-85	a) Recepcionar, clasificar, tramitar y archivar la documentación de ingresos y egresos, b) Elaborar documentos fuentes, debidamente autorizados y comprometidos presupuestalmente; c) Ejecutar, coordinar y controlar el pago por los servicios y compras de los contratistas y proveedores del Proyecto; d) Ejecutar, coordinar y controlar el pago de beneficios sociales, descuentos por leyes sociales y las retenciones por impuestos fiscales;
5	Muy bueno	86-100	a) Ejecutar, coordinar y controlar el pago de sueldos del personal del Proyecto,

Fuente: Evaluación al personal.

Elaborador por: Responsable de Investigación.

Este personal responsable de la oficina de tesorería tiene un buen desempeño con la única observación que debe ceñirse el avance de su trabajo en base a indicadores y metas de trabajo determinados en el plan operativo institucional. En cuanto al cumplimiento de funciones debe cumplir en el tiempo adecuado en el registro, conciliación y control de la captación de recursos

directamente recaudados del Proyecto, con la finalidad de incorporarlos en el presupuesto modificado institucional o cumplir con las metas de captación de la fuente de financiamiento de recursos directamente recaudados, los mismos que deben ser informados al Jefe de Administración y Oficina de Presupuesto y Planificación sobre la captación de recursos directamente recaudados, por metas y debidamente conciliado con el SIAF.

CUADRO 7

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR FUNCIONES AL INTEGRADOR CONTABLE

RANGO	CALIFICACIÓN	INTERVALO	CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES
1	No satisfactorio	5-25	Ninguna función
2	Necesita Mejoramiento	26-45	a) Elaborar notas de compromiso, por las operaciones complementarias de acuerdo a las necesidades de las unidades operativas y Direcciones; b) Efectuar los reportes de libros principales y auxiliares de compromisos financieros y presupuestales por componente, metas y partidas específicas y fuentes de financiamiento;
3	Regular	46-65	a) Efectuar los reportes de: Libros principales y auxiliares (Diario, mayor, inventarios y balances; b) Elaborar los análisis de cuentas y formular las hojas de trabajo de integración contable para la elaboración de los balances mensuales y anuales.
4	Bueno	66-85	a) Efectuar la contabilización de las operaciones de gastos, ingresos y otras complementarias, utilizando la tabla de operación (TO-SIAF) procesados por el Sistema Integrado de Administración Financiera;
5	Muy bueno	86-100	

Fuente: Evaluación al personal.

Elaborador por: Responsable de Investigación.

Respecto al cumplimiento de funciones, si bien son adecuadas debe cumplir en el tiempo oportuno con elaborar notas de compromiso, por las operaciones complementarias de acuerdo a las necesidades de las Unidades Operativas y Direcciones y efectuar los reportes de libros principales y auxiliares de compromisos financieros y presupuestales por componente, metas y partidas específicas y fuentes de financiamiento.

5.2 EVALUACIÓN POR FACTORES CUALITATIVOS RESPECTO AL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL PROYECTO ESPECIAL BINACIONAL LAGO TITICACA – PELT

CUADRO 8

EVALUACIÓN POR FACTORES DE DESEMPEÑO DEL JEFE DE LA OFICINA DE ADMINISTRACION

FACTORES DESEMPEÑO	MUY BAJO 1	BAJO 2	MODERADO 3	ALTO 4	MUY ALTO 5	PUNTAJE
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente				4		4
Cumple con las tareas que se le encomienda			3			3
Realiza un volumen adecuado de trabajo				4		4
CALIDAD						
No comete errores en el trabajo				4		4
Hace uso racional de los recursos			3			3
No Requiere de supervisión frecuente					5	5
Se muestra profesional en el trabajo					5	5
Se muestra respetuoso y amable en el trato				4		4
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros			3			3
Brinda una adecuada orientación a los clientes			3			3
Evita los conflictos dentro del equipo					5	3
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos		2				2
Se muestra asequible al cambio				4		4
Se anticipa a las dificultades		2				2
Tiene gran capacidad para resolver problemas			3			3
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo					5	5
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo			3			3
ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades		2				2
Hace uso de indicadores		2				2
Se preocupa por alcanzar las metas				4		4
PUNTAJE TOTAL:						68

Fuente: Evaluación al personal.
Elaborador por: Responsable de Investigación.

Esta calificación corresponde a **BUENO**, por estar en la escala de 66 a 85. Se entiende este performance laboral es positivo por el tipo de cargo de confianza, que coordina directamente con Dirección Ejecutiva para lograr los objetivos del PELT. Sin embargo deberá implementar nuevas ideas para mejorar los procesos, anticiparse a las dificultades, planificar sus actividades y gestionar según los indicadores a alcanzar, ítems en los cuales necesita mejorar su desempeño para el efectivo cumplimiento de sus funciones.

CUADRO 9

EVALUACIÓN POR FACTORES DE DESEMPEÑO DEL CONTADOR RESPONSABLE DE LA UNIDAD DE CONTABILIDAD

FACTORES DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO 1	BAJO 2	MODERADO 3	ALTO 4	MUY ALTO 5	PUNTAJE
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente			3			3
Cumple con las tareas que se le encomienda				4		4
Realiza un volumen adecuado de trabajo			3			3
CALIDAD						
No comete errores en el trabajo			3			3
Hace uso racional de los recursos				4		4
No Requiere de supervisión frecuente				4		4
Se muestra profesional en el trabajo			3			3
Se muestra respetuoso y amable en el trato				4		4
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros		2				2
Brinda una adecuada orientación a los clientes		2				2
Evita los conflictos dentro del equipo				4		4
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos				4		4
Se muestra asequible al cambio			3			3
Se anticipa a las dificultades			3			3
Tiene gran capacidad para resolver problemas				4		4
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo			3			3
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo			3			3
ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades			3			3
Hace uso de indicadores		2				2
Se preocupa por alcanzar las metas				4		4
PUNTAJE TOTAL:						65

Fuente: Evaluación al personal.
Elaborador por: Responsable de Investigación.

Esta calificación corresponde a **REGULAR**, por estar en la escala de 46 – 65 respecto a los factores de desempeño, este personal debe mostrar mayor cortesía con los clientes y con sus compañeros, con la finalidad de brindar una adecuada orientación a los usuarios de la organización y su evaluación, también hace referencia a que debe hacer uso de indicadores con la finalidad de cumplir las metas de la organización en estudio.

CUADRO 10

EVALUACIÓN POR FACTORES DESEMPEÑO DEL ESPECIALISTA EN
ABASTECIMIENTO Y SERVICIOS AUXILIARES

FACTORES DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente			3			3
Cumple con las tareas que se le encomienda			3			3
Realiza un volumen adecuado de trabajo			3			3
CALIDAD						
No comete errores en el trabajo			3			3
Hace uso racional de los recursos			3			3
No Requiere de supervisión frecuente				4		4
Se muestra profesional en el trabajo			3			3
Se muestra respetuoso y amable en el trato				4		4
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros				4		4
Brinda una adecuada orientación a los clientes			3			3
Evita los conflictos dentro del equipo			3			3
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos			3			3
Se muestra asequible al cambio			3			3
Se anticipa a las dificultades				4		4
Tiene gran capacidad para resolver problemas			3			3
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo				4		4
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo		2				2
ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades			3			3
Hace uso de indicadores		2				2
Se preocupa por alcanzar las metas			3			3
PUNTAJE TOTAL:						63

Fuente: Evaluación al personal.

Elaborador por: Responsable de investigación.

Esta calificación corresponde a **REGULAR** por estar en la escala de 46 – 65, en cuanto al cumplimiento de funciones tiene limitantes en elaborar y analizar el expediente de contrataciones y adquisiciones en coordinación con la oficina de Administración, en consideración a que es una función principal que determinan responsabilidades en caso de formularse o armar el expediente con deficiencias en los plazos, contenido de los documentos y según los requerimientos de las unidades usuarias, para cumplir con las metas de proveer los bienes y servicios a las unidades ejecutoras en forma oportuna y de acuerdo a las especificaciones técnicas solicitadas.

Así mismo debe mantener actualizado el registro de procesos de licitación pública, concurso público, adjudicación de menor cuantía, así como de los contratos derivados de estos, que deben estar debidamente numerados, foliados y de fácil ubicación con la finalidad de tomar decisiones inmediatas en casos de cortes o retroacción en alguno de los procesos por observaciones de los concursantes, la OSCE o unidad interesada en la revisión de los procesos.

CUADRO11

EVALUACIÓN POR FACTORES DE DESEMPEÑO DEL ESPECIALISTA EN PERSONAL

FACTORES DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente			3			3
Cumple con las tareas que se le encomienda			3			3
Realiza un volumen adecuado de trabajo			3			3
CALIDAD						
No comete errores en el trabajo		2				2
Hace uso racional de los recursos		2				2
No Requiere de supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo			3			3
Se muestra respetuoso y amable en el trato				4		4
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros				4		4
Brinda una adecuada orientación a los clientes			3			3
Evita los conflictos dentro del equipo		2				2
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos			3			3
Se muestra asequible al cambio			3			3
Se anticipa a las dificultades			3			3
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo			3			3
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo				4		4
ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades		2				2
Hace uso de indicadores		2				2
Se preocupa por alcanzar las metas			3			3
PUNTAJE TOTAL:						52

Fuente: Evaluación al personal.
 Elaborador por: Responsable de Investigación.

Esta calificación corresponde a **REGULAR** por estar en la escala de 46 – 65, el responsable del área de personal debe mostrar nuevas ideas para mejorar los procesos de personal, relacionados a los procedimientos de requerimientos

de personal, proceso de selección y proceso de adaptación de nuevo trabajador en la entidad.

CUADRO 12

EVALUACIÓN POR FACTORES DE DESEMPEÑO DEL TESORERO

FACTORES DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE-RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente					5	5
Cumple con las tareas que se le encomienda				4		4
Realiza un volumen adecuado de trabajo				4		4
CALIDAD						
No comete errores en el trabajo				4		4
Hace uso racional de los recursos			3			3
No Requiere de supervisión frecuente				4		4
Se muestra profesional en el trabajo				4		4
Se muestra respetuoso y amable en el trato				4		4
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros				4		4
Brinda una adecuada orientación a los clientes				4		4
Evita los conflictos dentro del equipo				4		4
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos			3			3
Se muestra asequible al cambio			3			3
Se anticipa a las dificultades				4		4
Tiene gran capacidad para resolver problemas			3			3
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo			3			3
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo				4		4
ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades			3			3
Hace uso de indicadores		2				2
Se preocupa por alcanzar las metas			3			3
PUNTAJE TOTAL:						72

Fuente: Evaluación al personal.
Elaborador por: Responsable de Investigación.

Esta calificación corresponde a **BUENO** por estar en la escala de 66 – 85, este personal tiene un buen desempeño laboral con la única observación que debe ceñirse el avance de su trabajo en base a indicadores y metas de trabajo determinado en el plan operativo institucional.

CUADRO 13

EVALUACIÓN POR FACTORES DE DESEMPEÑO DEL INTEGRADOR CONTABLE

FACTORES DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE-RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente				4		4
Cumple con las tareas que se le encomienda			3			3
Realiza un volumen adecuado de trabajo			3			3
CALIDAD						
No comete errores en el trabajo			3			3
Hace uso racional de los recursos			3			3
No Requiere de supervisión frecuente		2				2
Se muestra profesional en el trabajo			3			3
Se muestra respetuoso y amable en el trato			3			3
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros			3			3
Brinda una adecuada orientación a los clientes				4		4
Evita los conflictos dentro del equipo			3			3
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos		2				2
Se muestra asequible al cambio		2				2
Se anticipa a las dificultades			3			3
Tiene gran capacidad para resolver problemas			3			3
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo			3			3
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo		2				2
ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades			3			3
Hace uso de indicadores		2				2
Se preocupa por alcanzar las metas			3			3
PUNTAJE TOTAL:						57

Fuente: Evaluación al personal.
 Elaborador por: Responsable de Investigación.

Esta calificación corresponde a **REGULAR** por estar en la escala de 46 – 65, según la evaluación requiere de supervisión frecuente en el cumplimiento de funciones, el cual debe ser superado por el compromiso con la institución y por

identificación con los objetivos del equipo de la oficina de Administración, considerando que alguna demora o incumplimiento de funciones en el tiempo oportuno podría provocar retrasos en el logro de las metas.

CUADRO 14
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
EVALUACIÓN AL CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES MATRIZ DE CALIFICACIÓN

Nº	CARGO	PUNTAJE	CATEGORÍA DE CALIFICACIÓN	CONCLUSIÓN
01	JEFE OFICINA DE ADMINISTRACIÓN	68.00	BUENO	Manifiesta un alto nivel destacado por un desempeño de calidad
02	CONTADOR	65.00	REGULAR	El evaluado cumple con el nivel destacado para el desarrollo de sus funciones
03	ESPECIALISTA EN ABASTECIMIENTO Y SERVICIOS AUXILIARES	63.00	REGULAR	El evaluado cumple con el nivel destacado para el desarrollo de sus funciones
04	ESPECIALISTA DE PERSONAL	52.00	REGULAR	El evaluado cumple con el nivel destacado para el desarrollo de sus funciones.
05	TESORERO	72.00	BUENO	Manifiesta un alto nivel destacado por un desempeño de calidad
06	INTEGRADOR CONTABLE	57.00	REGULAR	El evaluado cumple con el nivel mínimo requerido para el desarrollo de su trabajo.

Fuente: Evaluación al personal.

Elaborador por: Responsable de Investigación.

El consolidado de la evaluación califica en promedio como **REGULAR**, mediante el cual el personal responsable de las Unidades de la Oficina de Administración, cumple con el nivel mínimo requerido para el desarrollo de su trabajo. No se ha presentado algún caso en el que el evaluado “no posee el nivel que requiere para cumplir con un desempeño mínimo”. Al contrario se hubiera deseado que el personal manifieste un alto nivel destacado por un desempeño de calidad, o que “el evaluado cumple en forma destacable e incluso aporta valor agregado en el desempeño de sus funciones”.

Es posible interpretar que existe una serie de factores para arribar a estos resultados que requieren de mayor análisis respecto al comportamiento organizacional en la institución. Sin embargo nos atrevemos a afirmar que este desempeño de calificación regular, tiene influencias de factores como: cambio constante del Director Ejecutivo y los cargos de confianza, que no permite lograr las metas e indicadores de la institución, según lo establecido en el plan operativo y otros factores que estén relacionados con la rutina de trabajo, interrelaciones personales, falta de liderazgo hacia la visión y misión, incorporación de personal eventual que no cumple con los requerimientos necesarios para el ejercicio adecuado en los puestos de trabajo y hasta factores de naturaleza remunerativa, por diferencias en los montos mensuales de asignaciones por distintos modelos de contrato por servicios no personales y las remuneraciones establecidas para el personal del régimen laboral D.L. N°728.

5.3 ANALISIS DE LAS IMPLICANCIAS DE LOS RESULTADOS DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO ESPECIAL BINACIONAL LAGO TITICACA - PELT

Para determinar el nivel de desempeño como resultado del aporte del personal se ha tomado como referencia el Plan Estratégico 2012-2016 del Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca, relacionado a las debilidades de la organización objeto de estudio y el objetivo estratégico que le corresponde, que a continuación se detalla:

1. Análisis FODA - Debilidades del PELT:

- a) Inadecuada estructura organizacional.

- b) Ausencia de mecanismos e instrumentos de articulación de las actividades y proyecto con el Plan Director.
- c) Inapropiadas instalaciones físicas para el funcionamiento de laboratorios de análisis y suelos, aunado a la falta de registro de certificación.
- d) No se cuenta con un Banco de Proyectos de Inversión Pública con declaratoria de viabilidad, que asegure la continuidad del Programa de Inversiones.
- e) Deficiente provisión de bienes y servicios agrarios: cobertura, calidad y oportunidad.

Este diagnóstico expresado en el Plan Estratégico indica que el PELT, en primer lugar no tiene una estructura organizacional adecuada, el cual promueve el incumplimiento de metas de trabajo de personal o la presencia de actividades con duplicidad de funciones y la falta de coordinación para atender los requerimientos de las distintas unidades del Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca.

El hecho que el PELT no cuenta con un Banco de Proyectos de Inversión Pública con declaratoria de viabilidad, que asegure la continuidad del Programa de Inversiones, determina un retraso en la proyección de metas físicas y financieras y una posible paralización o sobrevivencia administrativa de la entidad, porque su razón de ser es la ejecución de proyectos que mejoren las condiciones de infraestructura hidráulica, proyectos de desarrollo agrícola y pecuario y acciones de gestión ambiental que se hacen realidad solo con un Banco de Proyectos viables.

2. Análisis del objetivo específico de Fortalecimiento Institucional

Los objetivos específicos que se deben lograr en el Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca, en el área administrativa, están contemplados en el objetivo específico: “Fortalecer la gestión Institucional para el manejo eficiente de los programas y proyectos del PELT”.

En los lineamientos de política y estrategias se pretende fortalecer las capacidades del personal de la organización, como son impulsar los planes de capacitación, mejorar los cuadros técnicos y profesionales para las actividades de supervisión, impulsar acciones y políticas conducentes a la identificación del profesional con la institución, sin embargo, como posteriormente se explica, que al estar considerado el financiamiento en el eje estratégico “Acceso al Pequeño productor” los trabajadores de la Oficina de Administración no estarían considerados en estos programas.

Logro de la Meta propuesta para el Objetivo específico: Fortalecer la gestión institucional para el manejo eficiente de los programas y proyectos del PELT

N°	Meta propuesta
1	Al 2014 contar con la viabilidad del Proyecto a nivel de perfil Fortalecimiento Institucional PELT

Como se puede observar, todas las políticas y estrategias consideradas anteriormente se ha visto reducido a una sola meta, cual es el de contar con la “viabilidad del proyecto a nivel de perfil” para el fortalecimiento. En otros términos es aún una posibilidad, que aún no se ha concretado durante el 2013. Más aún si más adelante se observa que el presupuesto asignado para la “viabilidad del proyecto” es de 150 000 soles. Esta meta y monto son insuficientes para

potenciar las capacidades de los trabajadores del Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca.

Como se puede observar, la meta del objetivo específico de Fortalecimiento Institucional, se ha reducido a la meta denominada “Al 2014 contar con la viabilidad del Proyecto a nivel de perfil Fortalecimiento Institucional PELT” dentro del eje estratégico “Acceso al Pequeño productor” y para su ejecución entre los años 2012 al 2016. Esto significa que el personal administrativo del PELT, no está directamente considerado para la programación de los cursos de capacitación propios para dinamizar las competencias del área de administración, ya que este eje estratégico es para potenciar las capacidades de los pequeños productores como agentes externos al proyecto, beneficiados para su fortalecimiento en la productividad, agrícola, pesca y de riego tecnificado.

3. Análisis de la Ejecución presupuestal

En el ejercicio 2013 del Presupuesto Institucional Modificado (PIA) se tiene como gasto presupuestal el 89.30%, es un indicador en promedio favorable o normal en las instituciones de la administración pública, pero no es el más óptimo como está planificado para su ejecución, por lo que se interpreta como una influencia directa del desempeño del personal. Es decir hay incumplimiento en los objetivos estratégicos, al no haber logrado el 100% de su ejecución presupuestaria.

**CUADRO 15
EJECUCIÓN DEL GASTO**

MES	CERTIFICACION	COMPROMISO ANUAL	ATENCION DEL COMPROMISO MENSUAL	DEVENGADO	GIRADO
ENERO	7,409,443	7,062,949	731,397	735,327	719,531
FEBRERO	8,719,858	2,755,840	982,895	812,050	732,991
MARZO	4,937,354	4,641,786	1,567,954	1,598,754	1,591,544
ABRIL	6,070,323	1,484,916	2,489,444	2,382,966	2,418,155
MAYO	420,353	1,580,055	2,734,955	2,473,579	2,512,974
JUNIO	743,538	860,842	2,086,211	2,487,707	2,142,290
JULIO	-3,216,342	1,273,490	3,140,254	2,975,893	3,284,850
AGOSTO	3,036,887	2,160,643	3,345,631	3,397,780	3,264,477
SETIEMBRE	304,733	1,736,768	2,573,059	2,526,726	2,589,612
OCTUBRE	4,269,356	1,802,110	2,667,785	2,667,569	2,570,718
NOVIEMBRE	3,398,055	2,952,996	3,072,262	3,151,766	2,754,341
DICIEMBRE	962,736	8,743,899	11,664,448	11,588,220	11,624,246

FUENTE: Consulta amigable MEF.

NIVEL DE GOBIERNO : Gobierno Nacional
 SECTOR : 13: Agricultura
 PLIEGO : 017: Ministerio de Agricultura y Riego
 PIA : 31 707,950
 PIM : 41 203,313
 CERTIFICACION : 37 056,293
 COMPROMISO ANUAL : 37 056,293
 EJECUCION DE COMPROMISO MENSUAL: 37 056,293
 DEVENGADO : 36 798,337
 GIRADO : 36 205,730
 AVANCE : 89.30%

Respecto a la ejecución financiera, la Unidad Ejecutora 017 PELT, a diciembre del 2013 a nivel de devengado y por toda fuente de financiamiento ejecutó S/ 37'056,293 Nuevos Soles cifra que representa el 89.30%, debiendo resaltar que esta cifra ha permitido concretar importante proyectos y metas previstas en el POI 2013.

5.4 PROPUESTA DE MODELO PARA LA EVALUACIÓN INTEGRAL DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL PROYECTO ESPECIAL BINACIONAL LAGO TITICACA – PELT.

FINALIDAD.- La finalidad de la evaluación es la programación de capacitaciones en el puesto de trabajo de acuerdo a las necesidades del personal y de la organización, asimismo; los resultados de la evaluación tendrán como finalidad las promociones de nivel jerárquico y de carácter remunerativo, en el marco de la legislación peruana vigente. Un proceso de concurso tiene por finalidad seleccionar a la persona más idónea para cubrir cargos vacantes dentro de la progresión laboral que ofrece el Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca.

CONCEPTO.- Es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de los empleados o de un equipo en el trabajo. También es un proceso difícil de administrar y de diseñar pero su importancia y utilidad radican en que es un medio para alcanzar un mejor nivel de desempeño.

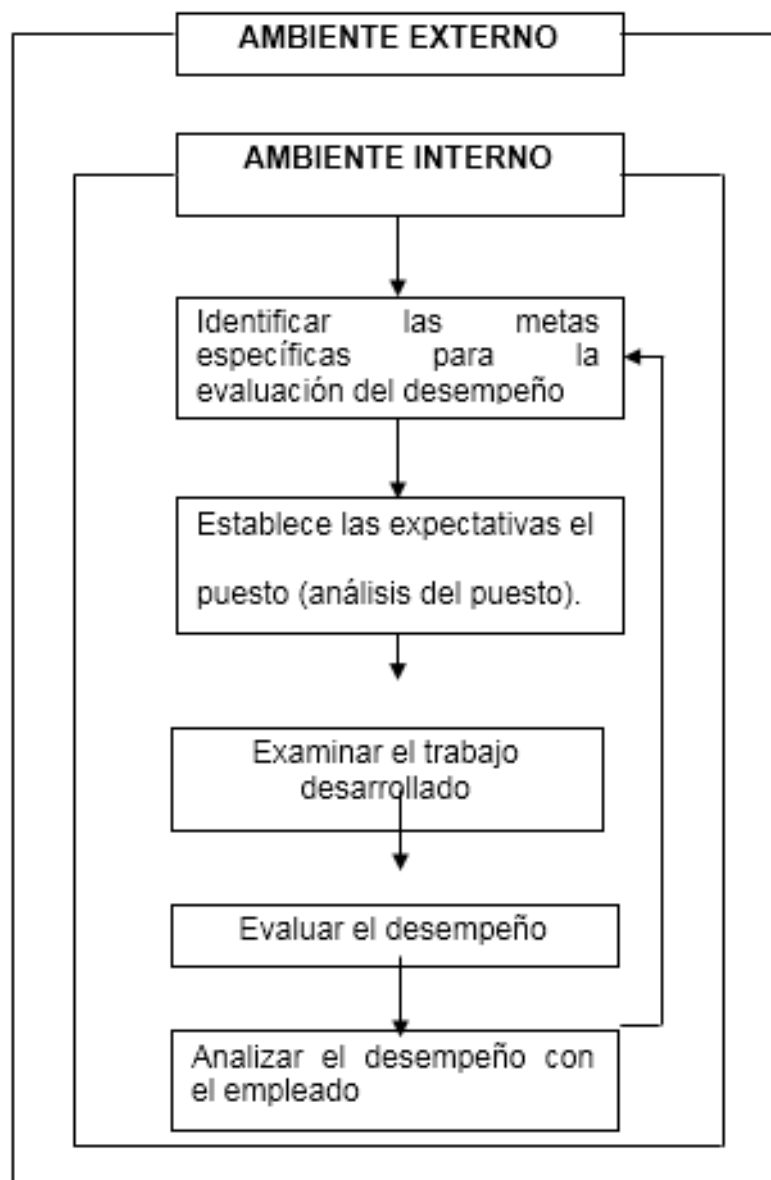
COMISIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Está conformada por:

1. Director Ejecutivo
2. Jefe de la Oficina de Administración
3. Responsable de la Unidad de Personal
4. El Director de línea o el representante de la dependencia a la que pertenece el evaluado.

5. Un profesional independiente experto en evaluación de desempeño de personal.

EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El objetivo básico de la evaluación del desempeño es ser un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la entidad.

Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo así como el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva para el Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca.

Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales.

MÉTODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO DURANTE EL PASADO

Son métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores, basándose en los resultados que ha logrado antes de la evaluación. La mayor parte de estos métodos constituyen un esfuerzo para reducir algunos inconvenientes; ningún método es perfecto, estos métodos son:

ESCALA DE PUNTUACIÓN O CALIFICACIÓN:

Posiblemente el método más antiguo y de uso más común en la evaluación del desempeño, sea la utilización de escalas de puntuación, método en que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva de desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto.

HOJA DE EVALUACIÓN – CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES

NOMBRES Y APELLIDOS.....

UNIDAD.....

PERIODO QUE SE EVALUA: DESDE.....HASTA.....

FECHA.....

ESCALA DE CALIFICACIÓN

RANGO	CATEGORIA DE CALIFICACIÓN	PUNTAJE
1	No Satisfactorio	25
2	Necesita mejoramiento	45
3	Bueno	65
4	Muy Bueno	85
5	Sobresaliente	100

MARQUE CON UNA (X) LA OPCION QUE MEJOR CALIFIQUE SU DESEMPEÑO DEL EMPLEADO:

FACTORES DE CALIFICACION	CALIFICACION				
	1	2	3	4	5
1.- Dominio de conceptos, métodos y técnicas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.- Destrezas para utilizar conocimientos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- Cumplimiento de responsabilidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.- Desarrollo de alternativas de acción y aprovechamiento de recursos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.- Entrega de resultados de acuerdo a proyecciones y necesidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.- Nivel de Compromiso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.- Disposiciones para realizar trabajos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.- Confidencialidad y lealtad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.- Habilidad para manejar situaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.- Capacidad de recibir sugerencias, brindar aportes y toma de decisiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.- Puntualidad, organización y cuidado de equipos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TOTAL DE PUNTAJE.....

FIRMA DE EVALUADOR FIRMA DEL EVALUADO.....

COMENTARIO.....

HOJA DE EVALUACIÓN – NIVEL APTITUDINAL

GRUPO OCUPACIONAL: JEFES DE UNIDADES

NOMBRES Y APELLIDOS.....

UNIDAD.....

PERIODO QUE SE EVALUA: DESDE.....HASTA.....

FECHA.....

ESCALA DE CALIFICACIÓN

RANGO	CATEGORIA DE CALIFICACIÓN	PUNTAJE
1	No Satisfactorio	25
2	Necesita mejoramiento	45
3	Bueno	65
4	Muy Bueno	85
5	Sobresaliente	100

MARQUE CON UNA (X) LA OPCION QUE MEJOR CALIFIQUE SU DESEMPEÑO DEL EMPLEADO:

FACTORES DE CALIFICACION	CALIFICACION				
Liderazgo: Nivel de conducción y orientación hacia el personal.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toma de Decisiones: Eficiencia y autonomía en las decisiones dentro de la empresa.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Logro de Metas: Cumplimiento de los objetivos y metas definidos con respecto a los plazos y condiciones requeridas.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de Análisis y Criterio: Grado de efectividad para pensar, desarrollar problemas y llegar a conclusiones correctas.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad por Supervisor: Grado de supervisión sobre los subordinados.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Criterio: Adecuación de respuesta frente a situaciones en las cuales no existen procedimientos definidos.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumplimiento de Normas: Actitud de permanente respeto a las políticas y normas vigentes en la empresa.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Austeridad: Esfuerzo y preocupación constante por lograr objetivos y resultados.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TOTAL DE PUNTAJE.....

FIRMA DE EVALUADOR FIRMA DEL EVALUADO.....

HOJA DE EVALUACIÓN – NIVEL APTITUDINAL
GRUPO OCUPACIONAL: PROFESIONALES

NOMBRES Y APELLIDOS.....

UNIDAD.....

PERIODO QUE SE EVALUA: DESDE.....HASTA.....

FECHA.....

ESCALA DE CALIFICACIÓN

RANGO	CATEGORIA DE CALIFICACIÓN	PUNTAJE
1	No Satisfactorio	25
2	Necesita mejoramiento	45
3	Bueno	65
4	Muy Bueno	85
5	Sobresaliente	100

MARQUE CON UNA (X) LA OPCION QUE MEJOR CALIFIQUE SU DESEMPEÑO DEL EMPLEADO:

FACTORES DE CALIFICACION	CALIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5
Sociabilidad: Se dice de aquella persona que es afable, cortés, tratable, con facilidad de palabra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Madurez: Etapa de una persona en la que se alcanza una moderación, un juicio pleno, experiencia, conocimiento y sabiduría determinada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organización: Persona con disposición y capacidad de establecer o reformar una acción, sujetado a reglas, el número, orden, armonía y dependencia de las partes que lo compongan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniciativa: Derecho de hacer una propuesta y acto de ejercer, persona con predisposición a actuar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad: Obligación de reparar y satisfacer de una culpa o de otra causa, cargo u obligación moral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prudencia: Consiste en discernir y distinguir lo que es bueno o malo, para continuar así o cambiarlo, sensatez, moderación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coordinación: Capacidad de organizar a un conjunto de personas ordenadamente y sin complicaciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Memoria: Facultad de retener y recordar datos, tanto números como imágenes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TOTAL DE PUNTAJE.....

FIRMA DE EVALUADOR FIRMA DEL EVALUADO.....

COMENTARIO.....
.....
.....

MÉTODOS DE DESEMPEÑO BASADOS EN EL DESEMPEÑO A FUTURO.

Los métodos de evaluación pasados, solo revelan lo que ha transcurrido; en cambio los métodos basados en el futuro, se basa en lo que ocurrirá a futuro.

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Estos son:

a) AUTOEVALUACIONES:

El Objetivo es alentar el desarrollo individual, cuando los empleados se auto evalúan es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual.

Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

b) EVALUACIONES PSICOLÓGICAS:

Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior.

El psicólogo prepara una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otros más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro.

A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo que conforman la carrera profesional del empleado. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes

jóvenes y brillantes, de quienes se consideran que poseen gran potencial de ascenso dentro de la organización.

c) ENTREVISTA DE EVALUACIÓN

Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro. El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante varias técnicas:

- La de convencimiento, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de cierta manera.
- La de dialogo, se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, sus excusas y quejas, se propone superar esto mediante accesoría para mejorar su desempeño.
- La de solución de problemas, identifica las dificultades que puedan estar interfiriendo con el desempeño del empleado y se solucionan mediante capacitación, accesoría o reubicación, la entrevista debe ser un dialogo positivo que mejore el desempeño, comentando aspectos deseables del desempeño por parte del empleado, el evaluador brinda al subordinado nueva y renovada confianza en su habilidad para lograr sus metas, en este dialogo se destaca la importancia de logros, metas y puntos a mejorar de cada empleado.

MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para evaluar el desempeño de los trabajadores del PELT se ha elegido la **escala grafica de calificaciones** ya que esta escala incluye ordenaciones

numéricas por rangos y descripciones escritas, lo que pretende decir hasta qué punto este empleado participa de una característica en concreto. Se ha elegido 7 el número de posibilidades de respuesta por ser éste un número impar y poseer un punto intermedio, y no es un número ni demasiado pequeño ni demasiado extenso.

Marque con una “X” el número que indique el desempeño de la persona respecto a cada una de las siguientes dimensiones:

Sociabilidad: Se dice de aquella persona que es afable, cortés, tratable, con facilidad de palabra.								
Alta	7	6	5	4	3	2	1	Baja
Para este puesto en concreto implica mucho lo sociable que sea la persona ya que como ya comenté antes, con esta persona el cliente es con quien primero va a tratar.								
Madurez: etapa de una persona en la que se alcanza una moderación, un juicio pleno, experiencia, conocimiento y sabiduría determinada.								
Alta	7	6	5	4	3	2	1	Baja
Es necesario que esta persona sea madura psicológicamente hablando ya que es una imagen bastante representativa de nuestro negocio.								
Organización: persona con disposición y capacidad de establecer o reformar una acción o cosa, sujetando a reglas el número, orden, armonía y dependencia de las partes que lo compongan								
Alta	7	6	5	4	3	2	1	Baja
Se necesita mucha organización para un buen funcionamiento de la entrada y salida de clientes y también entre los camareros, cocineros y el jefe de sala.								
Iniciativa: derecho de hacer una propuesta y acto de ejercer. Acción de adelantarse a los demás en obra y proponer. Persona con predisposición a actuar.								
Alta	7	6	5	4	3	2	1	Baja
Para una mayor agilidad en el comedor y en general en todas las actividades que desarrolla este empleado, se necesita mucha iniciativa.								
Responsabilidad: obligación de reparar y satisfacer de una culpa o de otra causa. Cargo u obligación moral.								
Alta	7	6	5	4	3	2	1	Baja
El jefe de sala tiene mucha responsabilidad en un restaurante ya que es el supervisa en general el correcto funcionamiento de éste, así como el que responde ante cualquier posible queja de algún cliente.								
Prudencia: Consiste en discernir y distinguir lo que es bueno o malo, para continuar así o cambiarlo. Sensatez, moderación.								
Alta	7	6	5	4	3	2	1	Baja
Es necesaria la prudencia para poder coordinar correctamente la sala ya poder observar y distinguir los buenos de los malos métodos de trabajo.								
Coordinación: capacidad de organizar a un conjunto de personas ordenadamente y sin complicaciones.								
Alta	7	6	5	4	3	2	1	Baja
Sin ella sería una total desorganización y no se podría ofrecer el servicio que se desea, ya que entre el personal debe haber siempre buena coordinación.								
Memoria: facultad de retener y recordar datos, tanto números como imágenes.								
Alta	7	6	5	4	3	2	1	Baja
La memoria es imprescindible tanto visual, reconocimiento de clientes y recuerdo de gustos y preferencias de estos, como numérica.								
Ausencia de absentismo: falta de asistencia al puesto de trabajo.								
Alta	7	6	5	4	3	2	1	Baja
Este es un factor también muy importante ya que un jefe de sala es una parte muy importante de la imagen del restaurante y si este falta, aunque haya otros suplentes, no será el mismo trato con los clientes y esto es lo principal.								

En conclusión, si el resultado de la evaluación de desempeño comprende:

- Entre los 9 y 27 puntos el empleado no está realizando las tareas como requiere el puesto de trabajo que elabora, por lo tanto habrá que cambiar su método de trabajo o habrá que tomar la medida de no contratarlo más.
- Entre los 28 y 54 puntos, el empleado está realizando una labor suficiente, aunque no satisfactoria.
- Entre los 55 y los 63 puntos este empleado está rindiendo al máximo en cuanto al desempeño, lo que resulta muy favorable para nuestra empresa y por lo tanto habrá que seguir contratándolo e incluso si es preciso aumentarle el sueldo para que se vea gratificado y continúe así con el transcurso del tiempo.

5.5 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1.

“Los resultados de la evaluación por funciones indican en promedio que el personal necesita mejoramiento en el desempeño laboral en el PELT.”

Los resultados para la contrastación de la hipótesis están expresados en los cuadros 02, 03, 04, 05, 06 y 07. El consolidado de la evaluación califica en promedio como regular mediante el cual el personal responsable de las Unidades de la Oficina de Administración cumple con el nivel mínimo requerido para el desarrollo de su trabajo. No se ha presentado algún caso en el que el evaluado “no posee el nivel que requiere para cumplir con un desempeño mínimo”. Y al contrario se hubiera deseado que el personal manifieste un alto nivel destacado

por un desempeño de calidad, o que “el evaluado cumple en forma destacable e incluso aporta valor agregado en el desempeño de sus funciones”.

Es posible interpretar que existen una serie de factores para arribar estos resultados que requieren de mayor análisis respecto al comportamiento organizacional en la institución. Sin embargo nos atrevemos a afirmar que este desempeño de calificación regular tiene influencias de factores como: cambios constantes en la Dirección Ejecutiva y en los cargos de confianza, que no permite lograr las metas e indicadores de la institución según lo establecido en el plan operativo y otros factores que estén relacionados con la rutina de trabajo, interrelaciones personales, falta de liderazgo hacia la visión y misión de la organización, la incorporación de personal eventual que no cumple con los requerimientos necesarios para el ejercicio adecuado en los puestos de trabajo y hasta factores de naturaleza remunerativa, por diferencias en los montos mensuales de asignaciones por distintos modelos de contrato por servicios no personales y las remuneraciones establecidas para el personal del régimen laboral del D.L. N°728. Por lo que se da por validado la hipótesis específica 01.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

“Los resultados de la evaluación por factores cualitativos indican en promedio como regular y bueno respecto al desempeño laboral del personal que labora en el PELT.”

La contrastación de la hipótesis se expresa en los resultados obtenidos en los cuadros 08, 09, 10, 11, 12 y 13. Analizando dicho procedimiento se ha obtenido los siguientes factores para ponerlo en práctica como es el liderazgo, toma de decisiones, logro de metas, capacidad de análisis y criterio,

cumplimiento de normas y la austeridad; para los cargos de las Unidades de Personal, Abastecimientos, Tesorería y Contabilidad y los factores como es la sociabilidad, madurez, organización, iniciativa, responsabilidad, coordinación y la memoria. Para el tema de investigación se ha tomado estos factores de evaluación de desempeño llevándolo a cabo mediante una hoja de evaluación a través del método de la Escala grafica de Calificaciones.

Por tanto para demostrar estas dos hipótesis específicas, se ha optado por aplicar dos hojas de evaluación para determinar los factores de desempeño del personal de la Oficina de Administración y otra evaluación objetiva respecto al cumplimiento de funciones del personal responsable de la unidades operativas de la Oficina de Administración, cuyos resultados se han analizado por cada uno de cargos. Dando por validada la hipótesis especifica N° 02.

HIPÓTESIS GENERAL

“El cumplimiento de funciones y otros factores cualitativos y el desempeño laboral de los trabajadores del Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca – PELT- está en el rango de regular y bueno”.

Para la contratación de la hipótesis general se ha considerado el análisis y la evaluación realizada en los Objetivos específicos y la evaluación al personal que labora en el Proyecto especial binacional Lago Titicaca- PELT, así como han sido validadas las hipótesis específicas, por lo que se da por validada la hipótesis General.

CONCLUSIONES

Objetivo Específico N°1: Conocer los resultados de la evaluación por funciones respecto al desempeño laboral del personal que labora en el PELT.

Las organizaciones requieren de evaluar el desempeño de su personal y de comunicar a los empleados la forma en que están desempeñado su trabajo, es decir se trata de medir la ejecución de una persona en su puesto de trabajo, para conocer si su comportamiento corresponde con lo esperado o si es necesario establecer un plan de mejora.

El consolidado de la evaluación califica en promedio como regular mediante el cual el personal responsable de las Unidades de la Oficina de Administración cumple con el nivel mínimo requerido para el desarrollo de su trabajo. No se ha presentado algún caso en el que el evaluado “no posee el nivel que requiere para cumplir con un desempeño mínimo”. Y al contrario se hubiera deseado que el personal manifieste un alto nivel destacado por un desempeño de calidad, o que “el evaluado cumple en forma destacable e incluso aporta valor agregado en el desempeño de sus funciones”.

Objetivo Específico N°2: Describir la evaluación por factores cualitativos respecto al desempeño laboral del personal que labora en el Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca – PELT.

Los factores de evaluación son: el dominio de conceptos, métodos y técnicas, las destrezas para utilizar conocimientos, el cumplimiento de responsabilidades, el desarrollo de alternativas de acción y aprovechamiento de recursos, la entrega

de resultados de acuerdo a proyecciones y necesidades, el nivel de compromiso, las disposiciones para realizar trabajos, la confidencialidad y lealtad, la habilidad para manejar situaciones, capacidad de recibir sugerencias, brindar aportes y toma de decisiones, la puntualidad, organización y cuidado de equipos, además de liderazgo, toma de decisiones, logro de metas, capacidad de análisis y criterio, responsabilidad por supervisor, criterio, cumplimiento de normas, austeridad, sociabilidad, la madurez, la organización, la iniciativa, la responsabilidad, prudencia, coordinación y la memoria, por esta razón se debe implementar actividades necesarias para evaluar y mantener motivado a su personal, evaluando su actuación.

Es posible interpretar que existen una serie de factores para arribar estos resultados que requieren de mayor análisis respecto al comportamiento organizacional en la institución. Sin embargo nos atrevemos a afirmar que este desempeño de calificación regular tiene influencias de factores como: cambios constantes en la Dirección Ejecutiva y en el cargo de confianza de Jefe de la Oficina de Administración, que no permite lograr las metas e indicadores de la institución según lo establecido en el plan operativo y otros factores que estén relacionados con la rutina de trabajo, interrelaciones personales, falta de liderazgo hacia la visión y misión de la organización, la incorporación de personal eventual que no cumple con los requerimientos necesarios para el ejercicio adecuado en los puestos de trabajo y hasta factores de naturaleza remunerativa, por diferencias en los montos mensuales de asignaciones por distintos modelos de contrato por servicios no personales y las remuneraciones establecidas para el personal del régimen laboral del D.L. N°728.

Objetivo Específico N°3: Proponer un modelo para la evaluación integral del desempeño laboral del personal del Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca – PELT.

El Proyecto Especial Binacional, no cuenta con un modelo de evaluación del desempeño, por lo que la Dirección Ejecutiva de dicha Institución realiza una evaluación utilizando un procedimiento informal, mediante el análisis documental de resultados y la simple observación de cómo lleva a cabo el empleado en su puesto de trabajo sus funciones basados en los factores de evaluación cuantitativa y cualitativamente ya que estos procesos son importantes para el manejo eficiente de las actividades del personal, sólo realizan un trabajo operativo, sin objetivos definidos, entonces se debe ser práctico para superar todas las deficiencias existentes, y por lo tanto se eligió el método de escala grafica de calificaciones porque es un método sencillo y fácil de realizarla, proporciona poco trabajo al evaluador y que de igual manera nos entrega información optima, si los trabajadores cumplen con las expectativas de calidad y cantidad que la Institución requiere, y además nos permite tomar decisiones si la persona se merece un incentivo económico, de promoción, de entrenamiento, contratación o ascenso.

El modelo de evaluación propuesto en el presente trabajo de investigación permite evaluar mediante el factor cualitativa, a los trabajadores del Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca, mediante escalas de calificación que permitirá al empleado calificar de la mejor manera posible, utilizando el método de la Escala grafica de Calificaciones, se ha elegido este método por ser sencillo, practico y por qué muestra resultados óptimos, la escala lista diversas características como calidad y cantidad, como también una gama de

desempeños desde insatisfactorios hasta excepcionales para cada una. A todos los empleados se les califican marcando los puntos de calificación que mejor describe su nivel posteriormente se suman y totalizan los valores asignados para cada empleado.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta las conclusiones a las que se ha arribado en el tema de investigación, se ha formulado las siguientes recomendaciones:

PRIMERA: Se recomienda a las Instituciones y/o Organizaciones que evalúan a su personal mediante procedimientos informales, como la simple observación y la evaluación de resultados mediante el análisis documental, que aprueben procedimientos formales de evaluación, la implementación de políticas y planes de evaluación del desempeño acorde al tipo y funciones individuales de cada organización para que llenen las expectativas de las mismas como la de sus miembros. Delegando la responsabilidad de su aplicación y ejecución de los planes de evaluación del desempeño a la persona más indicada como lo es, el Jefe de Personal porque es el que está en contacto directo con los trabajadores.

SEGUNDA: Respecto a los factores de evaluación cualitativamente, se recomienda que se seleccione los factores acorde a los valores, la excelencia, las funciones y cualidades que desempeña cada empleado en su área de trabajo; en función de los objetivos y metas de la Institución.

TERCERA: Después del desarrollo del tema nos podemos dar cuenta que es importante contar con un modelo de Evaluación de Desempeño, porque nos permite primero obtener información del comportamiento de los trabajadores ante su propio trabajo, segundo esa información nos sirve para tomar decisiones, como también nos permite mejorar la comunicación laboral, es decir, existe un ambiente de confianza para decir lo que el trabajador considera correcto desde su punto de vista y se genera el dialogo para cualquier situación entre jefe y subordinado. Por lo que se recomienda que se aplique a todo el personal del

Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca – PELT, haciendo adecuaciones al entorno de cada una de ellas. Además de crear una comisión permanente de evaluación del desempeño con varios miembros permanentes y transitorios, implementando políticas bien definidas de evaluación del desempeño para detectar las fallas que se presenten en las Instituciones, con el fin de lograr cambios.

BIBLIOGRAFÍA

- Abad, D. (1997). *Control de Gestión*. Colombia.
- Arias, F. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.
- Baeza, M., & Mertens, L. (1998). *La Norma ISO 9000 y la competencia*. Mexico: MacMillan.
- Dessler, G. (2005). *Human Resource Management*. Pearson/Prentice Hall.
- Fernandez, M. (1991). *Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección*. España: Díaz de Santos.
- Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). *Administración*. Pearson Educación.
- Ibarra, A. (1998). *Competencia laboral*. Bogota: Cinterfor.
- Koontz, H. (1992). *Administración Moderna*. Buenos Aires: Mc Graw Hill 5^o Edición.
- Mondy. (1998). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Pearson Educación.
- Muncil, L. (2001). *Fundamentos de Administración*. Mexico: 2^o Edición Trillas.
- O'donell, K. (2000). *Curso de Administración Moderna*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Reyes. (2000). *Administración de personal*. México: Limusa.
- Rico, L. (2000). *El concepto de competencias laborales*. Mexico: Universidad Panamericana.
- Robbins, S. P. (1998). *Comportamiento organizacional*.

Schwartz, D. (1994). *Pensar en grande la magia del éxito*. Mexico: Herrero Hnos.

Werther, W. (1996). *Administration de Personal*. Mexico: Mc Graw Hill.

Werther, W. B. (1996). *Human Resources and Personnel Management*. Mexico:
McGraw-Hill.

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



ARTÍCULO CIENTÍFICO

**“ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS TRABAJADORES DEL PROYECTO ESPECIAL BINACIONAL LAGO
TITICACA PERIODO 2013”**

**PRESENTADO POR:
Bach. YINA ELVIRA MACEDO PARI**

REVISADO POR:

COORDINADOR DE INVESTIGACIÓN :
Dr. MANUEL ANCHAPURI QUISPE

DIRECTOR DE TESIS :
Dr. MANUEL ANCHAPURI QUISPE

ASESOR DE TESIS :
M.Sc. MIRIAM SEREZADE HANCCO GÓMEZ

**PUNO - PERÚ
2016**

**“ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DEL PROYECTO ESPECIAL BINACIONAL LAGO TITICACA
PERIODO 2013”**

**"ANALYSIS OF THE CURRENT SITUATION OF THE LABOR PERFORMANCE OF
THE WORKERS OF THE BINACIONAL SPECIAL PROJECT LAGO TITICACA
PERIOD 2013"**

YINA ELVIRA MACEDO PARI

yinamacedo@gmail.com

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

RESUMEN

Objetivo: Conocer y analizar el cumplimiento de funciones y factores cualitativos orientados a mejorar el desempeño laboral del personal del Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca de la ciudad de Puno. **Métodos:** Se utilizó un diseño no experimental que tiene por objetivo describir y analizar sistemáticamente lo que existe, con el propósito de describir a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de información de los empleados y de su desempeño en el cargo que ocupan, esto con el fin de lograr mayor productividad en la ejecución del gasto presupuestal mensual y anual, la población total está conformado por 240 trabajadores, el tipo de muestra es no probabilística. **Resultados:** Los procedimientos de evaluación que se presentan a continuación son de dos tipos: a) la evaluación por factores de desempeño, que considera factores tales como orientación de resultados, calidad, relaciones interpersonales, iniciativa, trabajo en equipo y organización, b) la evaluación de desempeño por funciones de acuerdo al Manual de Organización y Funciones del Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca. Con los resultados obtenidos del presente estudio determinan el grado de incidencia en el Desempeño Laboral del personal que integra la Oficina de Administración, de acuerdo al método de evaluación planteado, como la escala grafica de calificaciones. El consolidado de la evaluación califica en promedio como regular, mediante el cual el personal cumple con el nivel mínimo requerido para el desarrollo de su trabajo, no se ha presentado algún caso en el que el evaluado “no posee el nivel que requiere para cumplir con un desempeño mínimo”, al contrario se hubiera deseado que el personal manifieste un alto nivel destacado por un desempeño de calidad, o que “el evaluado cumple en forma destacable e incluso aporta valor agregado en el desempeño de sus funciones”. **Conclusiones:** Es posible interpretar que existe una serie de factores para arribar estos resultados que requieren

de mayor análisis en la institución. Sin embargo nos atrevemos a afirmar que este desempeño de calificación regular tiene influencias de factores como: cambios constantes del Director Ejecutivo y los cargos de confianza, que no permite lograr las metas e indicadores de la institución según lo establecido en el plan operativo y otros factores que estén relacionados con la rutina de trabajo, interrelaciones personales, falta de liderazgo hacia la visión y misión de la organización, la incorporación de personal eventual que no cumple con los requerimientos necesarios para el ejercicio adecuado en los puestos de trabajo y hasta factores de naturaleza remunerativa.

PALABRAS CLAVE: Desempeño laboral, evaluación, funciones, modelo, trabajador.

ABSTRACT

Objective: To know and analyze the fulfillment of functions and qualitative factors aimed at improving the work performance of the personnel of the Binational Lake Titicaca Special Project in the city of Puno. **Methods:** A non - experimental design was used to systematically describe and analyze what exists, With the purpose of describing them from formal evaluation programs, based on a reasonable amount of information of the employees and their performance in the position they occupy, in order to achieve greater productivity in the execution of the monthly budget expenditure and Annual, the total population is made up of 240 workers, the sample type is non-probabilistic. **Results:** The evaluation procedures presented below are of two types: a) evaluation by performance factors, which considers factors such as results orientation, quality, interpersonal relationships, initiative, teamwork and organization, b) Performance evaluation by functions according to the Organization and Functions Manual of the Binational Lake Titicaca Special Project. With the results obtained from the present study determine the degree of incidence in the Labor Performance of the staff that integrates the Administration Office, according to the evaluation method proposed, such as the graph scale of qualifications. The consolidated evaluation evaluates on average how regular the staff meets the minimum level required for the development of their work, there has not been a case in which the evaluated "does not have the level required to meet a Minimum performance, "on the contrary it would have been desirable for the staff to show a high level of outstanding performance for quality, or that" the evaluated performs in a remarkable way and even adds value in the performance of their duties ". **Conclusions:** It is possible to interpret There are a number of factors to arrive at these results that require more analysis in the institution. However we dare to affirm that this regular qualification performance is influenced by factors such as: constant changes of the Executive Director and positions of trust, which does not allow to achieve the goals and indicators of the institution as established in the operating plan and other factors Which

are related to the work routine, personal interrelations, lack of leadership towards the vision and mission of the organization, the incorporation of eventual staff that does not meet the requirements for proper exercise in the workplace and even factors of nature Remuneration.

KEY WORDS: Work performance, evaluation, functions, model, worker.

INTRODUCCIÓN

La investigación cumple con los lineamientos y procedimientos que tiene previsto la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad, en ese sentido el presente trabajo de investigación denominado: Análisis de la situación actual del desempeño laboral de los trabajadores del Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca Periodo 2013, tiene como finalidad analizar y determinar el Desempeño Laboral del personal que labora en la Unidad de Administración, que se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de información respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo que ocupan, esto con el fin de lograr mayor productividad en la ejecución del gasto presupuestal. La presente investigación pretende demostrar que la evaluación del desempeño es el medio más favorable para alcanzar los objetivos de la Institución, lo cual requieren un Recurso Humano idóneo, eficiente que logre los objetivos y/o metas de la Institución.

MÉTODOS Y MATERIALES

La metodología empleada fue el método cualitativo, el diseño de la investigación es no probabilística, y el alcance de la investigación es descriptiva, cuya población está conformada por los empleados del Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca de la ciudad de Puno. El método deductivo nos sirvió de apoyo para deducir la información de todo el material disponible respecto al desempeño laboral del personal, analizando las partes sistemáticas de los ya existentes con respecto a las variables, del mismo modo se aplicó el método analítico que inicia su proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad.

Se seleccionó documentación como el Manual de Organizaciones y Funciones y el Reporte SIAF de la ejecución del gasto presupuestal mensual del Ministerio de Economía y Finanzas, como sustento para la ejecución del presente trabajo de investigación y que nos ayudará en el logro de los objetivos planteados para comprobar o refutar las hipótesis.

RESULTADOS

Para el presente trabajo de investigación se ha tomado como muestra al personal de la Oficina de Administración, que viene a ser el órgano encargado de asegurar la eficiencia en la administración de los recursos del Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca; siendo responsable principalmente de los Sistemas de Personal, Contabilidad, Tesorería y Abastecimientos.

CUADRO N° 01: CATEGORIAS DE CALIFICACIÓN

RANGO	CALIFICACIÓN	INTERVALO	CONCLUSION
1	No satisfactorio	5-25	El evaluado no posee el nivel que requiere para cumplir con un desempeño mínimo.
2	Necesita Mejoramiento	26-45	El evaluado cumple con el nivel mínimo requerido para el desarrollo de su trabajo.
3	Regular	46-65	El evaluado cumple con el nivel destacado para el desarrollo de sus funciones.
4	Bueno	66-85	El evaluado manifiesta un alto nivel destacado por un desempeño de calidad.
5	Muy bueno	86-100	El evaluado cumple en forma destacable e incluso aporta valor agregado en el desempeño de sus funciones.

Iniciamos con los resultados de la evaluación de desempeño del Jefe de la Oficina de Administración, quien es el responsable de coordinar las funciones y acciones de las oficinas que contribuyen a lograr los resultados favorables sobre la ejecución del gasto presupuestal, sobre la oportuna asignación de bienes y servicios a las Direcciones de Línea del Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca, los cuales no podrían lograr las metas determinadas en el Plan Estratégico Institucional y metas del Plan Operativo, en su conjunto.

CUADRO 02: EVALUACIÓN POR FACTORES DE DESEMPEÑO DEL JEFE DE LA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN

FACTORES DESEMPEÑO	MUY BAJO 1	BAJO 2	MODERADO 3	ALTO 4	MUY ALTO 5	PUNTAJE
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente				4		4
Cumple con las tareas que se le encomienda			3			3
Realiza un volumen adecuado de trabajo				4		4
CALIDAD						
No comete errores en el trabajo				4		4
Hace uso racional de los recursos			3			3
No Requiere de supervisión frecuente					5	5
Se muestra profesional en el trabajo					5	5
Se muestra respetuoso y amable en el trato				4		4
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros			3			3
Brinda una adecuada orientación a los clientes			3			3
Evita los conflictos dentro del equipo					5	3
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos		2				2
Se muestra asequible al cambio				4		4
Se anticipa a las dificultades		2				2
Tiene gran capacidad para resolver problemas			3			3
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo					5	5
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo			3			3
ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades		2				2
Hace uso de indicadores		2				2
Se preocupa por alcanzar las metas				4		4
PUNTAJE TOTAL:						68

Fuente: Evaluación al personal.

Elaborador por: Responsable de Investigación.

Esta calificación corresponde a **BUENO**, por estar en la escala de 66 a 85. Se entiende este performance laboral es positivo por el tipo de cargo de confianza, que coordina directamente con Dirección Ejecutiva para lograr los objetivos de la entidad; sin embargo deberá implementar nuevas ideas para mejorar los procesos, anticiparse a las dificultades, planificar sus actividades y gestionar según los indicadores a alcanzar, ítems en los cuales necesita mejorar su desempeño para el efectivo cumplimiento de sus funciones.

CUADRO 03: EVALUACIÓN POR FACTORES DE DESEMPEÑO DEL CONTADOR-RESPONSABLE DE LA UNIDAD DE CONTABILIDAD

FACTORES DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO 1	BAJO 2	MODERADO 3	ALTO 4	MUY ALTO 5	PUNTAJE
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente			3			3
Cumple con las tareas que se le encomienda				4		4
Realiza un volumen adecuado de trabajo			3			3
CALIDAD						
No comete errores en el trabajo			3			3
Hace uso racional de los recursos				4		4
No Requiere de supervisión frecuente				4		4
Se muestra profesional en el trabajo			3			3
Se muestra respetuoso y amable en el trato				4		4
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros		2				2
Brinda una adecuada orientación a los clientes		2				2
Evita los conflictos dentro del equipo				4		4
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos				4		4
Se muestra asequible al cambio			3			3
Se anticipa a las dificultades			3			3
Tiene gran capacidad para resolver problemas				4		4
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo			3			3
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo			3			3
ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades			3			3
Hace uso de indicadores		2				2
Se preocupa por alcanzar las metas				4		4
PUNTAJE TOTAL:						65

Fuente: Evaluación al personal.

Elaborador por: Responsable de Investigación.

Esta calificación corresponde a **REGULAR**, por estar en la escala de 46 – 65 respecto a los factores de desempeño, este personal debe mostrar mayor cortesía con los clientes y con sus compañeros, con la finalidad de brindar una adecuada orientación a los usuarios de la organización y su evaluación, también hace referencia a que debe hacer uso de indicadores con la finalidad de cumplir las metas de la organización en estudio.

CUADRO N° 04: EVALUACIÓN POR FACTORES DESEMPEÑO DEL ESPECIALISTA EN ABASTECIMIENTO Y SERVICIOS AUXILIARES

FACTORES DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO 1	BAJO 2	MODERADO 3	ALTO 4	MUY ALTO 5	PUNTAJE
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente			3			3
Cumple con las tareas que se le encomienda			3			3
Realiza un volumen adecuado de trabajo			3			3
CALIDAD						
No comete errores en el trabajo			3			3
Hace uso racional de los recursos			3			3
No Requiere de supervisión frecuente				4		4
Se muestra profesional en el trabajo			3			3
Se muestra respetuoso y amable en el trato				4		4
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros				4		4
Brinda una adecuada orientación a los clientes			3			3
Evita los conflictos dentro del equipo			3			3
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos			3			3
Se muestra asequible al cambio			3			3
Se anticipa a las dificultades				4		4
Tiene gran capacidad para resolver problemas			3			3
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo				4		4
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo		2				2
ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades			3			3
Hace uso de indicadores		2				2
Se preocupa por alcanzar las metas			3			3
PUNTAJE TOTAL:						63

Fuente: Evaluación al personal.

Elaborador por: Responsable de investigación.

Esta calificación corresponde a **REGULAR** por estar en la escala de 46 – 65, en cuanto al cumplimiento de funciones tiene limitantes en elaborar y analizar el expediente de contrataciones y adquisiciones en coordinación con la oficina de Administración, en consideración a que es una función principal que determinan responsabilidades en caso de formularse o armar el expediente con deficiencias en los plazos, contenido de los documentos y según los requerimientos de las unidades usuarias, para cumplir con las metas de proveer los bienes y servicios a las unidades ejecutoras en forma oportuna y de acuerdo a las especificaciones técnicas solicitadas.

CUADRO 05: EVALUACIÓN POR FACTORES DE DESEMPEÑO DEL ESPECIALISTA EN PERSONAL

FACTORES DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente			3			3
Cumple con las tareas que se le encomienda			3			3
Realiza un volumen adecuado de trabajo			3			3
CALIDAD						
No comete errores en el trabajo		2				2
Hace uso racional de los recursos		2				2
No Requiere de supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo			3			3
Se muestra respetuoso y amable en el trato				4		4
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros				4		4
Brinda una adecuada orientación a los clientes			3			3
Evita los conflictos dentro del equipo		2				2
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos			3			3
Se muestra asequible al cambio			3			3
Se anticipa a las dificultades			3			3
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo			3			3
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo				4		4
ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades		2				2
Hace uso de indicadores		2				2
Se preocupa por alcanzar las metas			3			3
PUNTAJE TOTAL:						52

Fuente: Evaluación al personal.
Elaborador por: Responsable de Investigación.

Esta calificación corresponde a **REGULAR** por estar en la escala de 46 – 65, el responsable del área de personal debe mostrar nuevas ideas para mejorar los procesos de personal, relacionados a los procedimientos de requerimientos de personal, proceso de selección y proceso de adaptación de nuevo trabajador en la organización, así mismo debe mostrarse asequible al cambio y debe anticiparse a las dificultades que podrían convertirse en conflictos laborales, es decir debe mejorar su capacidad para resolver

problemas en el menor tiempo, también debe demostrar mayor aptitud para integrarse al equipo de la oficina de Administración y de la organización en general.

CUADRO N° 06: EVALUACIÓN POR FACTORES DE DESEMPEÑO DEL TESORERO

FACTORES DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO 1	BAJO 2	MODERADO 3	ALTO 4	MUY ALTO 5	PUNTAJE
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente					5	5
Cumple con las tareas que se le encomienda				4		4
Realiza un volumen adecuado de trabajo				4		4
CALIDAD						
No comete errores en el trabajo				4		4
Hace uso racional de los recursos			3			3
No Requiere de supervisión frecuente				4		4
Se muestra profesional en el trabajo				4		4
Se muestra respetuoso y amable en el trato				4		4
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros				4		4
Brinda una adecuada orientación a los clientes				4		4
Evita los conflictos dentro del equipo				4		4
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos			3			3
Se muestra asequible al cambio			3			3
Se anticipa a las dificultades				4		4
Tiene gran capacidad para resolver problemas			3			3
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo			3			3
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo				4		4
ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades			3			3
Hace uso de indicadores		2				2
Se preocupa por alcanzar las metas			3			3
PUNTAJE TOTAL:						72

Fuente: Evaluación al personal.

Elaborador por: Responsable de Investigación.

Esta calificación corresponde a **BUENO** por estar en la escala de 66 – 85, este personal tiene un buen desempeño laboral con la única observación que debe ceñirse el avance de su trabajo en base a indicadores y metas de trabajo determinado en el Plan Operativo Institucional.

CUADRO N° 07: EVALUACIÓN POR FACTORES DE DESEMPEÑO DEL INTEGRADOR CONTABLE

FACTORES DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente				4		4
Cumple con las tareas que se le encomienda			3			3
Realiza un volumen adecuado de trabajo			3			3
CALIDAD						
No comete errores en el trabajo			3			3
Hace uso racional de los recursos			3			3
No Requiere de supervisión frecuente		2				2
Se muestra profesional en el trabajo			3			3
Se muestra respetuoso y amable en el trato			3			3
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros			3			3
Brinda una adecuada orientación a los clientes				4		4
Evita los conflictos dentro del equipo			3			3
INICIATIVA						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos		2				2
Se muestra asequible al cambio		2				2
Se anticipa a las dificultades			3			3
Tiene gran capacidad para resolver problemas			3			3
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo			3			3
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo		2				2
ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades			3			3
Hace uso de indicadores		2				2
Se preocupa por alcanzar las metas			3			3
PUNTAJE TOTAL:						57

Fuente: Evaluación al personal.

Elaborador por: Responsable de Investigación.

Esta calificación corresponde a **REGULAR** por estar en la escala de 46 – 65, según la evaluación requiere de supervisión frecuente en el cumplimiento de funciones, el cual debe ser superado por el compromiso con la institución y por identificación con los objetivos del equipo de la oficina de Administración, considerando que alguna demora

o incumplimiento de funciones en el tiempo oportuno podría provocar retrasos en el logro de las metas.

CUADRO N° 08: RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

N°	CARGO	PUNTAJE	CATEGORÍA DE CALIFICACIÓN	CONCLUSIÓN
01	JEFE OFICINA DE ADMINISTRACIÓN	68.00	BUENO	Manifiesta un alto nivel destacado por un desempeño de calidad
02	CONTADOR	65.00	REGULAR	El evaluado cumple con el nivel destacado para el desarrollo de sus funciones
03	ESPECIALISTA EN ABASTECIMIENTO Y SERVICIOS AUXILIARES	63.00	REGULAR	El evaluado cumple con el nivel destacado para el desarrollo de sus funciones
04	ESPECIALISTA DE PERSONAL	52.00	REGULAR	El evaluado cumple con el nivel destacado para el desarrollo de sus funciones.
05	TESORERO	72.00	BUENO	Manifiesta un alto nivel destacado por un desempeño de calidad
06	INTEGRADOR CONTABLE	57.00	REGULAR	El evaluado cumple con el nivel mínimo requerido para el desarrollo de su trabajo.

Fuente: Evaluación al personal.

Elaborador por: Responsable de Investigación.

El consolidado de la evaluación califica en promedio como **REGULAR** mediante el cual el personal responsable de las Unidades de la Oficina de Administración cumple con el nivel mínimo requerido para el desarrollo de su trabajo. No se ha presentado algún caso en el que el evaluado “no posee el nivel que requiere para cumplir con un desempeño mínimo”. Y al contrario se hubiera deseado que el personal manifieste un alto nivel destacado por un desempeño de calidad, o que “el evaluado cumple en forma destacable e incluso aporta valor agregado en el desempeño de sus funciones”.

DISCUSIÓN

Las organizaciones requieren de evaluar el desempeño de su personal y de comunicar a los empleados la forma en que están desempeñado su trabajo, es decir se trata de medir la ejecución de una persona en su puesto de trabajo para conocer si su comportamiento corresponde con lo esperado o si es necesario establecer un plan de mejora, existe una serie de factores para arribar estos resultados que requieren de mayor análisis respecto al comportamiento organizacional en la institución. Los factores de evaluación para el estudio de investigación se consideró lo siguiente: Dominio de conceptos, métodos y técnicas, las destrezas para utilizar conocimientos, el cumplimiento de responsabilidades, el desarrollo de alternativas de acción y aprovechamiento de recursos, la entrega de resultados de acuerdo a proyecciones y necesidades, el nivel de compromiso, las disposiciones para realizar trabajos, la

confidencialidad y lealtad, la habilidad para manejar situaciones, capacidad de recibir sugerencias, brindar aportes y toma de decisiones, la puntualidad, organización y cuidado de equipos, además de liderazgo, toma de decisiones, logro de metas, capacidad de análisis y criterio, cumplimiento de normas y la austeridad; por esta razón se debe implementar actividades necesarias para evaluar y mantener motivado al personal.

El modelo de evaluación propuesto en el presente trabajo de investigación permite evaluar mediante el factor cualitativo, a los trabajadores del Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca, mediante escalas de calificación que permitirá al empleado calificar de la mejor manera posible, utilizando el método de la Escala grafica de Calificaciones, se ha elegido este método por ser sencillo, practico y por qué muestra resultados óptimos, la escala lista diversas características como calidad y cantidad, como también una gama de desempeños desde insatisfactorios hasta excepcionales para cada una. A todos los empleados se les califican marcando los puntos de calificación que mejor describe su nivel, posteriormente se suman y totalizan los valores asignados para cada empleado.

Rojas, S. (2005), en su tesis titulada “Propuesta de Evaluación de Desempeño de Personal para la Agencia Zonal Otuzco de Pronamachcs Periodo 2003 – 2005”, concluye que: El modelo de evaluación de desempeño permite evaluar cualitativamente y cuantitativamente al personal de la Agencia Zonal Otuzco, mediante factores de evaluación, que tratarán al empleado de la mejor manera posible, para cada factor elegido existirá una respuesta a una lista de aseveraciones concernientes a sus posibles características, comportamiento y actitudes de los empleados, para lo cual el evaluador tiene incluso posibilidad de señalar la intensidad o grado con que se presenta en los evaluados cada característica de los factores consignados en el instrumento de evaluación.

Valreymond, D. (2001), Propuesta de procedimientos de selección y capacitación para el personal INPE – DRAP, llevo a la siguiente conclusión: Los procesos de selección y capacitación del INPE – DRAP de acuerdo a la descripción realizada nos muestra que existen debilidades, lo que se ve reflejado en los requisitos de admisión y en la aplicación de las pruebas, por consiguiente requiere mejoras para que sean más exigentes en cada etapa del proceso de selección y las quejas pre señaladas contra el personal de INPE ante la defensoría del pueblo – Puno, es considerado como factor externo de mayor relevancia, en cuanto a la capacitación no existen los procedimientos a seguir ni el plan

de capacitación correspondiente en materia, penitenciaria y temas afines. Lo descrito anteriormente nos indicara que el INPE – DRAP, constantemente realice indagaciones de acuerdo a las circunstancias y exigencias de la realidad penitenciaria en los procesos de selección y capacitación.

Luego de haber expuesto y analizado los antecedentes y resultados de la investigación, se arribó a las siguiente conclusión: El modelo de evaluación propuesto en el presente trabajo de investigación permite evaluar mediante el factor cualitativa, a los trabajadores del Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca, mediante escalas de calificación que permitirá al empleado calificar de la mejor manera posible, utilizando el método de la Escala grafica de Calificaciones, se ha elegido este método por ser sencillo, practico y por qué muestra resultados óptimos, la escala lista diversas características como calidad y cantidad, como también una gama de desempeños desde insatisfactorios hasta excepcionales para cada una. A todos los empleados se les califican marcando los puntos de calificación que mejor describe su nivel posteriormente se suman y totalizan los valores asignados para cada empleado.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abad, D. (1997). Control de Gestión. Colombia.
- Arias, F. (1994). Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.
- Baeza, M., & Mertens, L. (1998). La Norma ISO 9000 y la competencia. Mexico: MacMillan.
- Dessler, G. (2005). Human Resource Management. Pearson/Prentice Hall.
- Fernandez, M. (1991). Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección. España: Díaz de Santos.
- Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). Administración. Pearson Educación.
- Ibarra, A. (1998). Competencia laboral. Bogota: Cinterfor.
- Koontz, H. (1992). Administración Moderna. Buenos Aires: Mc Graw Hill 5^o Edición.
- Mondy. (1998). Administracion de recursos humanos. Mexico: Pearson Educacion.
- Muncil, L. (2001). Fundamentos de Administración. Mexico: 2^o Edición Trillas.
- O'donnell, K. (2000). Curso de Administración Moderna. Mexico: Mc Graw Hill.
- Reyes. (2000). Administración de personal. México: Limusa.
- Rico, L. (2000). El concepto de competencias laborales. Mexico: Universidad Panamericana.
- Robbins, S. P. (1998). Comportamiento organizacional.
- Rojas, S. (2005). Propuesta de Evaluación de Desempeño de Personal para la Agencia Zonal Otuzco de Pronamachcs Periodo 2003 – 2005.

Schwartz, D. (1994). Pensar en grande la magia del éxito. Mexico: Herrero Hnos.

Valreymond, D. (2001). Propuesta de procedimientos de selección y capacitación para el personal INPE – DRAP.

Werther, W. (1996). Administration de Personal. Mexico: Mc Graw Hill.

Werther, W. B. (1996). Human Resources and Personnel Management. Mexico: McGraw-Hill.