

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

ESCUELA DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS



**COMPETENCIAS LABORALES PARA LA GESTIÓN PÚBLICA Y
PRODUCTIVIDAD DE LAS UNIDADES ORGÁNICAS DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL JORGE BASADRE, EN EL AÑO 2018.**

TESIS

Presentada por:

Br. Abigail Noemi Vicente Herrera

Asesora:

Mag. Elena Miriam Chávez Garcés

Para Obtener el Grado Académico de:

Maestro en Gestión y Políticas Públicas

TACNA – PERÚ

2019

Agradecimientos

Quiero agradecer primeramente a Dios por guiarme y bendecirme con este logro. Al docente por el apoyo y dirección en cada decisión que tome durante el desarrollo de este proyecto de investigación.

Dedicatoria

*Dedico este logro a mis padres Teófilo y Filomena,
por ser la fuente de motivación para poder alcanzar
mis metas en esta etapa de mi vida y a mi hermanita
Gracia por todo su apoyo.*

Abigail Noemi Vicente Herrera

Agosto 2019

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	IV
DEDICATORIA	V
ÍNDICE	VI
ÍNDICE DE TABLAS	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS	IX
RESUMEN.....	10
ABSTRACT.....	11
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I.....	13
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
1.2.1 Interrogante principal	14
1.2.2 Interrogantes secundarias	14
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.4.1 Objetivo general	15
1.4.2 Objetivos específicos	16
CAPÍTULO II	17
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
2.2 BASES TEÓRICAS.....	19
2.2.1 Concepto de Competencias Laborales	19
2.2.2 Características de las Competencias Laborales.....	21
2.2.3 Clasificación de Competencias	22
2.2.4 Indicadores de la Competencia Laboral	23
2.2.5 Grados de las Competencias Laborales.....	25
2.2.6 Competencias Laborales de la Gestión Pública	27
2.2.7 Concepto de la Productividad Laboral	28
2.2.8 Productividad de la Unidad Orgánica	28
2.2.9 Factores que influyen en la Productividad	29
2.2.10 Indicadores de la Productividad	30
2.2.11 Productividad en la Gestión Pública	31
2.2.12 Normativa Legal.....	32
2.3 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS	39

CAPÍTULO III	41
3.1 HIPÓTESIS	41
2.3.1 Hipótesis general.....	41
2.3.2 Hipótesis específicas	41
3.2 VARIABLES.....	41
3.2.1 Identificación de la variable independiente.....	41
3.2.2 Identificación de la variable dependiente.....	42
3.2.3 Variables intervinientes (Opcional)	42
3.3 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	43
3.4 NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	43
3.5 ÁMBITO DE ESTUDIO.....	43
3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA	43
3.6.1 Unidad de estudio.....	43
3.6.2 Población.....	44
3.6.3 Muestra.....	44
3.7 PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	45
3.7.1 Procedimiento	45
3.7.2 Técnicas.....	45
3.7.3 Instrumentos.....	45
CAPÍTULO IV	47
4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	47
4.2 DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	48
4.3 RESULTADOS	49
4.3.1 Resultados de Competencias Laborales en la MP JB	49
4.3.2 Resultados de la Productividad en la MPJB	67
4.4 PRUEBA ESTADÍSTICA	101
4.5 DISCUSIONES	103
CAPÍTULO V	105
5.1 CONCLUSIONES.....	105
5.2 RECOMENDACIONES.....	106
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	107
ANEXOS 01	109
ANEXO 02	110

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Edad	49
Tabla 2: Sexo	51
Tabla 3: Población en las unidades orgánicas de la MPJB	53
Tabla 4: Nivel de conocimientos sobre la gestión pública.....	55
Tabla 5: Nivel de habilidades para la gestión pública	57
Tabla 6: Nivel de actitudes para la gestión pública	59
Tabla 7: Desempeño de los indicadores de las competencias laborales	61
Tabla 8: Nivel de competencias laborales según unidad orgánica de la MPJB ...	63
Tabla 9: Nivel de competencias laborales del personal de la MPJB	65
Tabla 10: Productividad en Alcaldía.....	67
Tabla 11: Productividad de Gerencia Municipal	69
Tabla 12: Productividad de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto	71
Tabla 13: Productividad de la Oficina de Supervisión de Proyectos.....	73
Tabla 14: Productividad de la Sub Gerencia de Liquidación de Proyectos	75
Tabla 15: Productividad de la Oficina de Estudios y Proyectos	77
Tabla 16: Productividad de la Unidad Formuladora.....	79
Tabla 17: Productividad de la Sub Gerencia de Recursos Humanos.....	81
Tabla 18: Productividad de la Sub Gerencia de Contabilidad	83
Tabla 19: Productividad de la Sub Gerencia de Tesorería.....	85
Tabla 20: Productividad de la Sub Gerencia de Logística	87
Tabla 21: Productividad de la Gerencia de Desarrollo Territorial e Infraestruc..	89
Tabla 22: Productividad de la Sub Gerencia de Ordenamiento Territorial y T ...	91
Tabla 23: Productividad de la Gerencia de Desarr Social y Servicios Públicos..	93
Tabla 24: Productividad de la Gerencia de Desarrollo Económico	95
Tabla 25: Productividad por unidades orgánicas de la MPJB	97
Tabla 26: Nivel de productividad en la Municipalidad Provincial Jorge Basadre	99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Edad.....	49
Figura 2: Sexo.....	51
Figura 3: Población en las unidades orgánicas de la MPJB	53
Figura 4: Nivel de conocimientos sobre la gestión pública.....	55
Figura 5: Nivel de habilidades para la gestión pública.....	57
Figura 6: Nivel de actitudes para la gestión pública.....	59
Figura 7: Desempeño de los indicadores de las competencias laborales.....	61
Figura 8: Nivel de competencias laborales según unidad orgánica de la MPJB .	64
Figura 9: Nivel de Competencias Laborales de la MPJB	65
Figura 10: Productividad de Alcaldía	67
Figura 11: Productividad de Gerencia Municipal.....	69
Figura 12: Productividad de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto	71
Figura 13: Productividad de la Oficina de Supervisión de Proyectos	73
Figura 14: Productividad de la Sub Gerencia de Liquidación de Proyectos	75
Figura 15: Productividad de la Oficina de Estudios y Proyectos	77
Figura 16: Productividad de la Unidad Formuladora	79
Figura 17: Productividad de la Sub Gerencia de Recursos Humanos	81
Figura 18: Productividad de la Sub Gerencia de Contabilidad.....	83
Figura 19: Productividad de la Sub Gerencia de Tesorería	85
Figura 20: Productividad de la Sub Gerencia de Logística.	87
Figura 21: Productividad de la Gerencia de Desarrollo Territorial e Infraestruc	89
Figura 22: Productividad de la Sub Gerencia de Ordenamiento Territorial y T..	91
Figura 23: Productividad de la Gerencia de Desarr Social y Servicios Públicos	93
Figura 24: Productividad de la Gerencia de Desarrollo Económico	95
Figura 25: Productividad por unidades orgánicas de la MPJB.....	98
Figura 26: Productividad de la Municipalidad Provincial Jorge Basadre	99

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es explicar de qué manera las competencias laborales para la gestión pública afecta en la productividad de las unidades orgánicas de la Municipalidad Provincial Jorge Basadre, en el año 2018. Es una investigación de tipo básica - cuantitativa, no experimental, explicativa. En la presente investigación, se ha tomado información de 108 trabajadores, del total de la población; se utilizó como instrumento un test de competencias laborales y una ficha de registro documental para consignar los datos de la productividad. La validación de contenido fue mediante la opinión de expertos, la prueba de confiabilidad del test se realizó mediante el método Alfa de Cronbach, habiéndose obtenido un indicador alfa de 0.866 puntos. Los resultados de las competencias laborales, reportan una media de 44.54, según la escala se encuentra en el nivel regular, la medición de los indicadores reporta que 63.9% de los evaluados tiene nivel regular de conocimientos, 59.3% con habilidades regulares y 67.6% con actitudes indiferentes. Los resultados de la productividad, indican una puntuación de 49.14 que significa un nivel de avance en proceso, el análisis de las actividades de cada unidad orgánica reporta que la Sub Gerencia de Liquidación de Proyectos posee el menor promedio con un 26.67% y la Sub Gerencia de Contabilidad posee el mayor promedio con un 70.0%. La prueba de hipótesis con el coeficiente de correlación r de Pearson, nos proporciona el sig. Bilateral = $0.029 < 0.05$, por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. En conclusión, si existe un efecto significativo de las competencias laborales en la productividad de las unidades orgánicas de la Municipalidad Provincial de Jorge Basadre, de este modo, corroborando que existe correlación positiva alta entre las competencias laborales y la productividad en la Municipalidad Provincial Jorge Basadre.

Palabras claves: Competencias laborales, productividad y unidades orgánicas.

ABSTRACT

The objective of this research is to explain how labor competencies for public management affect the productivity of the organic units of the Jorge Basadre Provincial Municipality, in 2018. It is a basic type research - quantitative, not experimental, explanatory. In the present investigation, information has been taken from 108 workers, of the total population; A work skills test and a documentary record form were used as an instrument to record productivity data. The content validation was by expert opinion, the test of reliability of the test was performed using the Cronbach's Alpha method, having obtained an alpha indicator of 0.866 points. The results of the labor competencies, report an average of 44.54, according to the scale is in the regular level, the measurement of the indicators reports that 63.9% of those evaluated have a regular level of knowledge, 59.3% with regular skills and 67.6% with indifferent attitudes. The productivity results indicate a score of 49.14 which means a level of progress in progress, the analysis of the activities of each organic unit reports that the Project Liquidation Sub-Division has the lowest average with 26.67% and the Sub-Management Accounting has the highest average with 70.0%. The hypothesis test with Pearson's correlation coefficient r gives us the sig. Bilateral = 0.029 < 0.05, therefore, the null hypothesis is rejected and the alternate hypothesis is accepted. In conclusion, if there is a significant effect of labor competencies on the productivity of the organic units of the Provincial Municipality of Jorge Basadre, in this way, confirming that there is a high positive correlation between labor competencies and productivity in the Provincial Municipality Jorge Basadre.

Keywords: Labor competencies, productivity and organic units.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones se vuelven más competitivas, donde la capacidad de los trabajadores se vuelve más vulnerable en cuanto a su desempeño, en este sentido el incremento de la productividad se convierte en un principal objetivo, por ende las entidades públicas toman mayor importancia al servicio que se ofrece a la población; sin embargo, se olvidan de analizar las dificultades que tiene el personal que labora en ella, observando que existen carencias respecto a las competencias laborales, puesto que no poseen los conocimientos, habilidades y actitudes suficientes que requiere el puesto en que se desempeñan laboralmente. Tal situación genera deficiencias en la productividad, específicamente en el logro de las metas programadas por las unidades orgánicas. Bajo este enfoque el objeto de la presente investigación es explicar de qué manera las competencias laborales para la gestión pública afecta a la productividad de las unidades orgánicas de la Municipalidad Provincial Jorge Basadre, en el año 2018. Por lo tanto los resultados de investigación se presentan de la siguiente manera:

En el primer capítulo: Se encuentra el planteamiento del problema, su formulación, los objetivos y la justificación.

En el segundo y tercer capítulo: Se encuentra los antecedentes de la investigación, bases teóricas, la definición de conceptos, hipótesis, variables de estudio, metodología de la investigación, población, las técnicas e instrumentos utilizados.

En el cuarto capítulo: La presentación de los resultados del trabajo de campo y la comprobación de las hipótesis, culminando con las discusiones.

En el quinto capítulo: Se consignan las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el Perú las entidades públicas tienen como razón principal prestar servicios a una comunidad, estas se caracterizan por las diversas actividades que realizan a fin de lograr satisfacer las necesidades de la población. En ese proceso se requiere que el personal se encuentre capacitado, y tenga las competencias laborales necesarias para desempeñar de forma eficiente las labores asignadas en su puesto de trabajo como parte de la estructura funcional de la entidad pública.

Según el diario El Peruano (2018), un estudio realizado por la Universidad del Pacífico a 1,500 servidores públicos, reveló que solo uno de cada cinco había completado sus estudios de post grado. Es decir, un 82% no cuenta con maestrías ni doctorados en su trayectoria. Un servidor público debidamente capacitado es un gestor con mayor competencia para cumplir su función, y al mismo tiempo un representante del Estado que contribuirá a beneficiar al ciudadano con servicios de calidad.

La Municipalidad Provincial Jorge Basadre como institución pública, ofrece servicios a la comunidad, siendo el capital humano un factor fundamental para los servicios que proporciona, por lo tanto, se hace necesaria una evaluación de las competencias y la productividad del personal que labora en la entidad.

En el caso de la Municipalidad se ha observado todo lo contrario, pues no existe un adecuado proceso de selección de personal; originando que dicho personal se encuentre en un puesto laboral en el que no es competente; dando a conocer que no se cumple lo que se conoce como personal adecuado para el puesto adecuado, causando dificultades para el logro de las metas y objetivos programados.

Considerando la situación actual de la Municipalidad Provincial Jorge Basadre, se ha observado que existe ausencia de personal competente en cuanto a conocimientos en gestión pública, personal que no se encuentra calificado para ocupar un puesto adecuado, lo que conlleva que el personal brinde una baja calidad de servicio a la población, estos aspectos pueden generar una baja productividad.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Interrogante principal

¿Cómo afectan las competencias laborales para la gestión pública en la productividad de las unidades orgánicas de la Municipalidad Provincial Jorge Basadre, en el año 2018?

1.2.2 Interrogantes secundarias

- a. ¿Cuál es el nivel de competencias laborales para la gestión pública en las unidades orgánicas de la Municipalidad Provincial Jorge Basadre, en el año 2018?
- b. ¿Cuál es el nivel de productividad en las unidades orgánicas de la Municipalidad Provincial Jorge Basadre, en el año 2018?

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El tema de la calidad basada en la eficiencia siempre vuelve a debate en torno a procesos de modernización del Estado, pues se revela como una importante alternativa para la mejora continua y la búsqueda de legitimidad de los gobiernos o instituciones públicas. Para ello es necesario contar con equipos que generen valor a los servicios que prestan las entidades públicas, éstas a su vez, dependen de las competencias de los trabajadores de las diferentes áreas de la administración.

En este sentido desde el punto de vista teórico la presente investigación es importante, porque aportará conocimientos científicos relacionados con las competencias de trabajadores que vienen laborando en las diferentes áreas de la Municipalidad Provincial Jorge Basadre. Así como también aportará conocimientos sobre la productividad en dicha Entidad. Se contrastarán dos variables y se realizará la discusión en base a las teorías explicadas en el marco teórico, fortaleciendo el conocimiento científico respecto a las competencias laborales para la gestión pública y por ende la productividad.

Metodológicamente la investigación es importante porque, se desarrollará siguiendo los procedimientos del método científico y considerando el nivel de investigación explicativa, con la rigurosidad que requiere la investigación científica, para tener resultados científicos que expliquen de qué manera afecta la variable independiente de estudio, con el objeto de la comprobación de las hipótesis de investigación.

Desde el punto de vista práctico, la investigación permitirá dar mayor importancia al campo de la gestión y políticas públicas sobre las competencias en las instituciones públicas del departamento de Tacna y otras instituciones similares en la región y el país. Además los resultados serán útiles para formular propuestas de mejora para el manejo de los recursos humanos y la productividad.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general

Explicar de qué manera las competencias laborales para la gestión pública afectan en la productividad de las unidades orgánicas de la Municipalidad Provincial Jorge Basadre, en el año 2018.

1.4.2 Objetivos específicos

- a. Determinar el nivel de competencias laborales para la gestión pública en las unidades orgánicas de la Municipalidad Provincial Jorge Basadre, en el año 2018.
- b. Determinar el nivel de productividad en las unidades orgánicas de la Municipalidad Provincial Jorge Basadre, en el año 2018.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Condori (2013), realizó el trabajo de investigación “Las Competencias Laborales y su Influencia en el Desempeño del Personal de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de Tacna, en el año 2011”. El tipo de investigación fue aplicada con un diseño de investigación no experimental dado que se buscaba proponer alternativas de solución. Para la recolección de datos se utilizó un test para determinar las competencias laborales del personal y un test para determinar el nivel de desempeño laboral del personal de la Entidad. Los resultados indican que se obtuvo un valor medio total de 107,35 con una desviación típica de 8,82. Dicho valor representa un nivel adecuado, ello implica que el personal de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de Tacna tiene adecuadas competencias para desarrollar sus actividades. Dicho trabajo de investigación concluyó que existe una influencia significativa a las competencias laborales que caracterizan al personal sobre su desempeño en la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de Tacna en el año 2011; cuyo factor determinante de la problemática analizada como influencia a las competencias es la alta rotación del personal.

Facho Gutiérrez (2017), realizó el trabajo de investigación “Gestión Administrativa y Productividad Laboral en Trabajadores de la Subgerencia de Operaciones de Fiscalización, Municipalidad de Lima, 2016”. El método de estudio utilizado fue descriptivo, el tipo de investigación es tipo básica. Para la recolección de datos se utilizó como instrumento la encuesta de escala de Likert de cinco puntos para las variables gestión administrativa y productividad, teniendo como población el personal que labora en la Subgerencia de Operaciones de Fiscalización de la Municipalidad de Lima. Los resultados indicaron que 42 empleados es decir 73.7% califican la gestión administrativa como regular y tienen una productividad laboral

regular, 4 empleados es decir 7.0% calificaron la gestión administrativa como buena y una productividad laboral buena, dichos resultados muestran una posible relación entre las variables mencionadas. Se concluye que el nivel de gestión administrativa es regular y que existe una relación directa y significativa entre la productividad laboral de los trabajadores en la SOF de la Municipalidad de Lima, 2016, su incidencia influye si se implementa y se aplica adecuadamente para mejorar el rendimiento laboral.

Sánchez (2012), en su tesis titulada “Las Competencias Laborales en el Desempeño de la Función del Contador Público en las Fuerzas Armadas Nacionales: Clave en el Éxito Institucional”; indico que el método de estudio utilizado fue la investigación documental con investigación de campo, el diseño de la investigación es no experimental, descriptivo. Para la recolección de datos se utilizó como instrumento un cuestionario tipo Likert, que permitió acceder y recabar la información facilitando los resultados obtenidos, teniendo como población las instituciones de las Fuerzas Armadas. Los resultados indican que el 87% de los consultados definen que las tareas asignadas corresponden a la capacidad de quien desempeña el cargo. Se concluye que en las últimas décadas se ha denotado una gran evolución de los procesos orientados a la formación de las personas que buscan como propósito fundamental contribuir con la profesionalización y además con el crecimiento de las organizaciones e instituciones.

Perea Guerra (2014), presentó la tesis titulada “Estudio de las Competencias de los Recursos Humanos en las buenas prácticas del Sistema de Administración Financiera en las Municipalidades Distritales de Soplín y Capelo de la Provincia de Requena, año 2014”. La metodología involucra el tipo de investigación cuantitativa – cualitativa, por su propósito es una investigación de tipo aplicada, por su nivel de explicación es una investigación de tipo descriptiva. Para la recolección de datos se utilizó como instrumento la observación, entrevista y cuestionario, se tuvo como población de interés hombres y mujeres que desempeñan labores vinculadas a la

administración financiera de las municipalidades distritales de Soplín y Capelo de la provincia de Requena. Los resultados indicaron que es necesario conocer la importancia que dan los trabajadores al conocimiento del SIAF y cuánto dominio tienen de ello, se observó un alto grado de importancia que dan los trabajadores a todos los aspectos que forman parte del SIAF, cuyos promedios están entre 3.45 y 3.55. Se concluye que este tema tiene un alto grado de importancia; pero, la tenencia que ellos poseen es significativamente menor, este nivel de tenencia tiende a reducirse si ellos no reciben capacitación y actualización, debido a que las normas están permanentemente modificándose.

Vásquez Casas (2017), presentó la investigación que tiene como título “El Clima Laboral y su Influencia en la Productividad de los Trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital de Ciudad Eten, 2016”. El método de investigación es de tipo cuantitativo no experimental y transversal. Para la recolección de datos se utilizó como instrumento un cuestionario, se tomó como población a los trabajadores administrativos de la Municipalidad de Eten. Se concluye que los trabajadores de la MDCE, poseen un nivel de productividad alto, basado en sus esfuerzos por cumplir con los objetivos trazados y su empeño en utilizar los recursos de manera adecuada, sin embargo, reconocen que aún podrían aumentar su nivel.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Concepto de Competencias Laborales

La competencia es una característica escondida en la personalidad de un individuo que a simple vista no se puede detectar, pero sí se puede definir en función al comportamiento que posee en situaciones bajo presión y desafíos laborales que enfrenta, donde dicha competencia puede generar un comportamiento que permite revelar si el personal está realizando un buen trabajo, siendo calificado de acuerdo al cumplimiento de metas programadas, enfatizando el concepto según Spencer, &

S. (1993) indica que “una competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o en una situación” (p. 217).

Las competencias laborales son aquellas características que tiene una persona para lograr el cumplimiento eficiente de una determinada tarea o actividad. Así mismo dichas características de la personalidad y del comportamiento pueden generar un desempeño exitoso en un puesto de trabajo, cada puesto de trabajo puede tener diferentes particularidades en una empresa y/o entidad pública.

Según Rábago (2010) define: La competencia tiene un enfoque multidimensional e incluye distintos niveles como el ser (actitudes y valores que guían el comportamiento), el saber (conocimientos, datos, conceptos), y el saber hacer (habilidades, destrezas, métodos de actuación). Estos tres aspectos unidos son los que van a asegurar el máximo rendimiento de una persona en un determinado puesto de trabajo.

Conforme a lo expuesto diremos que las competencias son características que capacitan a alguien en un determinado campo. No solo incluyen conocimiento teórico, sino también definen el pensamiento, las habilidades, actitudes, el carácter, los valores y el buen manejo de las situaciones problemáticas. Dichas competencias pueden ser adquiridas mediante el aprendizaje y la formación laboral de las personas, la cual llega a ser una herramienta fundamental para el logro de los objetivos y metas dentro de una unidad orgánica.

También Bunk (1994) resume el siguiente concepto: “posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo” (p. 9)

Por otra parte, también se puede definir a las competencias laborales como un conjunto de actitudes, conocimientos y habilidades que permiten a un empleado tener un desempeño elevado en el puesto de trabajo, cumpliendo de esta forma con las metas que tiene cada unidad orgánica de una entidad. Las competencias se diferencian en la medida en que pueden desarrollarse, el contenido de conocimientos y habilidades son más fáciles de enseñar, en cambio modificar las actitudes y los valores resultan más difícil.

2.2.2 Características de las Competencias Laborales

Martínez (2013), quien realizó estudios al respecto, precisó algunas características que se deben tener en cuenta para calificar las competencias citando a CONOCER (2014) las cuales: Son aprendidas, son conscientes, son permanentes, son complejas, se aplican en contextos variados, generan resultados e implican eficiencia.

- a. Son aprendidas: Las competencias no son características innatas, puesto que a lo largo de nuestra vida vamos aprendiendo y acumulando conocimiento, habilidades y formando actitudes, teniendo como base la práctica hasta llegar a ser expertos en una determinada área laboral.
- b. Son conscientes: Las competencias en un inicio son aprendidas pasando a ser conscientes en dos maneras, el individuo conoce que las posee y que está poniendo en práctica todos los conocimientos que han sido adquiridas a lo largo de su experiencia.
- c. Son autónomas: Las competencias son aprendidas por cuenta propia, acumulando las capacitaciones y experiencias. Así mismo los conocimientos, el dominio de una habilidad, y la formación de actitudes de manera individual.

- d. Son permanentes: Son las competencias laborales que ya forman parte de nuestro comportamiento y personalidad, tiende a perdurar a lo largo de nuestro desempeño laboral, hasta que uno mismo deje de practicarlos o simplemente lo excluya por decisión propia.
- e. Son complejas: Una competencia está compuesta por una variedad de aprendizajes y/o áreas que un individuo llega a adquirir y puede lograr a acumular distintas capacidades lo cual demanda de mucha dedicación y esfuerzo.
- f. Se aplican en contextos variados: En la actualidad se vive en una era de constantes cambios en cuanto a conocimientos, tecnología y demás áreas, es necesario que el individuo demuestre la capacidad de sus competencias en distintas situaciones que le permita alcanzar el éxito.
- g. Generan resultados: Estas competencias deben demostrar que el individuo puede alcanzar un alto nivel de productividad.
- h. Implican eficiencia: El dominio del conocimiento, habilidades y actitudes afecta en el grado de desempeño del personal en la ejecución de sus actividades.

2.2.3 Clasificación de Competencias

Según (Ernst & Young, 2008) se tiene la siguiente clasificación de las competencias laborales:

a. Por dificultad de adquisición:

- Conocimientos: Adquisición de la competencia según la aplicación de una técnica específica.

- **Habilidades:** Normalmente se adquieren mediante formación y experiencia.
- **Capacidades:** Algunas están relacionadas con rasgos o características personales, y son más difíciles de obtener y modificar en el corto plazo.

b. Por similitudes temáticas entre competencias, se clasifican siguiendo el desarrollo de un tema central:

- **Comunicación:** capacidad para hablar en público; expresión oral y escrita fluida.
- **Gerencia/gestión:** Planificación, dirección de equipos, liderazgo, resolución de conflictos.
- **Influencia:** Motivación, relaciones públicas, trabajo en equipo.
- **Solución e innovación:** Capacidad de síntesis, orientación a resultados.
- **Logro y acción:** Consecución de objetivos individuales o de grupo.
- **Servicio:** Actitud disponible, puntualidad, orientación al cliente. (p.8)

2.2.4 Indicadores de la Competencia Laboral

Un individuo puede incluir su comportamiento a las competencias para que pueda formar un mejor perfil para un buen desempeño en un puesto de trabajo, según Cantera Herrero (1995) citado por Mucci, (2007) donde establece los siguientes indicadores: Saber es el conjunto de conocimientos técnicos y de gestión; Saber estar o saber ser es el conjunto de actitudes fruto de la sinergia grupal y Saber hacer es el conjunto de habilidades, fruto de la experiencia y del aprendizaje.

Así mismo según Spencer y Spencer plantea el modelo del iceberg citado por Becerra Gálvez, M.; Campos A. (2012). Dicho modelo explica que las competencias se dividen en dos grupos que son: las fáciles de detectar y desarrollar, como: las habilidades o destrezas y conocimientos; y las difíciles de detectar y desarrollar, como: el concepto de uno mismo, las actitudes, valores, y el núcleo mismo de la personalidad.

Tomando estas dos referencias se considera como indicadores de las competencias laborales a los conocimientos, habilidades y actitudes, las cuales van permitir medir el nivel que posee cada unidad orgánica en la entidad, desarrollando lo siguiente:

- a. **Conocimientos (Saber):** Se puede definir como la información que una persona posee de un área en particular, así mismo estos conocimientos específicos nos ayuda a dar soluciones a problemáticas en el desarrollo de nuestras funciones laborales de manera apropiada, permitiendo transferir las experiencias pasadas, siendo aplicadas en el futuro.

Así también Ontoria, A.; Gómez R.; Molina, A. (2002), establecen que “Existen diferencias entre información y conocimientos; aquella se compone de datos y acontecimientos, mientras que el conocimiento se relaciona con la comprensión y el significado que se da a la información.” (p. 21)

- b. **Habilidades (Saber hacer):** Se puede definir como la capacidad que una persona posee para hacer una actividad de manera correcta y con facilidad, las personas somos tan distintas y tenemos habilidades innatas, esto hace que la habilidad esté presente en cada uno de nosotros en diferentes aspectos.

También se puede definir como la capacidad de aplicar todos los conocimientos que tenemos para dar solución a distintas dificultades que se nos presentan en nuestra área laboral, no basta solo saber la técnica sino que

se debe saber aplicar en la realidad. Tomando el concepto de Capella J.; & Sánchez G. (1999), nos dice que el desarrollo de habilidades intelectuales para un desempeño efectivo no es un proceso que ocurre de manera espontánea. El ser humano aprende de dos maneras: a partir del contacto con el medio ambiente, de manera espontánea e incidental y, a través de procesos de enseñanza-aprendizaje planificados y cuidadosamente desarrollados (p. 200).

- c. **Actitudes (Saber estar):** Es el comportamiento que el ser humano presenta frente a determinadas situaciones, si la actitud de la persona ante el trabajo es favorable, lo más seguro es que su rendimiento sea óptimo, pero si es desfavorable no podrá contribuir al logro de los objetivos establecidos por la organización en la que se desempeña, no basta con tener las capacidades y conocimientos para desarrollar de manera eficiente las actividades en el puesto de trabajo sino también es muy importante tomar en cuenta los comportamientos en cuando a valores y normas de los grupos de trabajo y de la organización en general. Según Miguel, (1991) citado por Ortego M.; López G.; Álvarez T., nos dice que es una “Organización de los sentimientos de las creencias y los valores, así como predisposición de una persona para comportarse de una manera dada”. (p.3)

2.2.5 Grados de las Competencias Laborales

De acuerdo al instrumento desarrollado para las competencias laborales se ha tomado la siguiente estacala:

- a. **Bajo = 20 – 33**, esta escala caracteriza al personal que posee un nivel deficiente sobre conocimientos en gestión pública, habilidades y actitudes para el cumplimiento de una determinada tarea.

- b. **Regular = 34 – 46**, esta escala caracteriza al personal que posee un nivel regular en cuanto a conocimientos gestión pública, habilidades y actitudes regulares para el cumplimiento de una determinada tarea.
- c. **Alto = 47 – 60**, esta escala caracteriza al personal que posee altos niveles en conocimientos gestión pública, habilidades y actitudes para el cumplimiento de una determinada tarea.

Asi tambien Alles, (2005), define que es necesario fijar los distintos grados de las competencias:

Alto (Desempeño Superior) = Capacidad para desarrollar su equipo, así como los recursos humanos de la organización en general convencida del valor estratégico que estos aportan a la gestión en general y a los negocios en particular. Habilidad para comprender cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo, para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.

Medio Alto (Sobre el estándar) = Capacidad para desarrollar su equipo con el conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos, para una mejor gestión de los negocios.

Medio (Sobre el estándar) = Capacidad para comprender el concepto y el valor del desarrollo del propio equipo siendo consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo.

Bajo (Mínimo Aceptable) = Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo, está preocupado por el resultado final de su actividad personal.

2.2.6 Competencias Laborales de la Gestión Pública

Cada entidad pública debe encontrar la mejor manera de hacer esa contribución especial, que da sentido a su existencia institucional y que diferencia de otras privadas. En otros términos, cada organización pública debe definir, desde sus objetivos, cuáles son o debieran ser, sus competencias, aquello que mejor hace para el cliente ciudadano y que por supuesto, deben saber hacer quienes trabajan en ella.

De acuerdo al Artículo 3 del DECRETO SUPREMO N° 123-2018-PCME, el Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública se rige bajo los siguientes principios:

- a) **Orientación al ciudadano:** Las intervenciones de las entidades públicas, según su naturaleza, se diseñan e implementan a partir de la identificación de las necesidades y expectativas de los ciudadanos.
- b) **Orientación a resultados:** Las entidades realizan intervenciones públicas para resolver un problema público o de gestión interna y evalúan sus resultados para mejorar sus bienes, servicios o regulaciones.
- c) **Eficacia y eficiencia:** Las entidades públicas orientan su actuación hacia el logro de objetivos institucionales y el manejo racional y óptimo de los recursos, eliminando la duplicidad o superposición de competencias, funciones y atribuciones.
- d) **Flexibilidad:** Las entidades públicas adaptan su organización y procesos para responder oportunamente a la heterogeneidad y coyunturas propias del entorno donde intervienen.
- e) **Simplicidad y armonización:** Las entidades públicas que establecen reglas para el funcionamiento y gestión de la administración pública, lo hacen

buscando la simplicidad en las reglas y su operación armónica con las regulaciones emitidas por otras entidades rectoras de políticas y sistemas.

- f) **Reconocimiento de la heterogeneidad:** Al legislar sobre el funcionamiento, operación y gestión de las entidades públicas se reconoce la heterogeneidad de las mismas, procurando la razonabilidad de las exigencias que se imponen a la administración.

2.2.7 Concepto de la Productividad Laboral

Se puede definir a la productividad laboral como la medida del desempeño que incluye la eficiencia y la eficacia, también se puede medir en función del tiempo, esto quiere decir que mientras menos tiempo se emplee en cumplir con una meta programada, podemos considerar que entidad pública es más productiva, así mismo Ramirez Cavassa (2010) define “La productividad es la relación entre insumos y productos, en este sentido se considera como insumos el trabajo, es el total de las horas trabajadas”. (p. 226)

Asimismo, Chiavenato (2007), menciona: La productividad se considera el efecto (y no causa) de la administración de varios recursos. La productividad es la relación mensurable que existe entre el producto obtenido (resultado o salida) y los recursos empleados para su producción. En el caso de los recursos humanos, la productividad del trabajo humano es igual al cociente de la relación de una producción multiplicado por el tiempo empleado para terminarla. (p.179)

2.2.8 Productividad de la Unidad Orgánica

La productividad se relaciona netamente a las metas programadas y logros alcanzados por un grupo de trabajadores de las unidades orgánicas que forman parte de una misma entidad, en las organizaciones públicas para mejorar la productividad se requiere de utilizar adecuadamente los recursos para lograr producir una mejor

calidad de servicios para la población, así también Bazinet (1984), enfatiza que “el rendimiento de personal significa que todos los miembros de la organización trabajen mejor y por ende la organización tendrá mayor éxito en la realización de sus objetivos” (p.70).

Por otra parte se puede definir que la productividad en una unidad orgánica es una variable fundamental para las entidades públicas en la actualidad, puesto que las autoridades desean que el personal sea productivo, ante ello consideramos según Gomes, (2008), “la productividad es la medida del valor que añade el empleado particular a los bienes o servicios que produce la organización. Cuanto mayor es la producción por individuo, mayor será la productividad de la organización (p. 22).

2.2.9 Factores que influyen en la Productividad

Dentro de las teorías se ha observado varios factores que pueden llegar afectar a la productividad en una organización y/o entidad pública, de las cuales podemos rescatar las siguientes:

- a. El entorno:** En la actualidad se tiene una variedad de factores externos de los cuales no se puede tomar el control tales como son las leyes y decretos dados por el estado, los valores y actitudes que adopta la sociedad, el constante avance de la tecnología y demás variables que se generan en nuestro entorno.
- b. Características del trabajo:** Una de las principales características de una organización y/o entidad pública es la cultura organizacional la cual influye en el comportamiento del personal, así mismo el trato que existe entre sí mismos genera un efecto en el desarrollo de las actividades de cada unidad orgánica.
- c. Satisfacción en el trabajo:** Está relacionada con el ambiente laboral que percibe el trabajador, teniendo en cuenta las condiciones de trabajo que ofrece

la entidad, estas van a incentivar al personal a ofrecer un desempeño de calidad generando altos niveles de productividad.

- d. **Valores:** Estas están relacionadas con la moral y ética laboral, el respeto hacia los demás, la tolerancia en momentos difíciles, la solidaridad, la honestidad y demás valores que influyen en el desarrollo de las tareas y actividades en cada unidad orgánica.
- e. **Remuneración:** El salario es uno de los factores que se encuentra relacionado con la satisfacción del personal, donde el individuo debe percibir que todo el trabajo y esfuerzo que ha proporcionado a la entidad es retribuido con una remuneración justa, logrando que el personal se sienta valorado y tenga una mayor motivación para aumentar su rendimiento.
- f. **Competencias laborales:** Las competencias también tienen un efecto en la productividad, en tanto un trabajador para desempeñarse en un determinado puesto de trabajo debe contar con habilidades, actitudes y conocimientos para el desempeño del puesto de trabajo. Aspectos que están ampliamente desarrollados anteriormente.

2.2.10 Indicadores de la Productividad

Existen muchos modelos cuando hablamos de los indicadores de productividad, sin embargo, en el contexto de la gestión pública se consideran los siguientes:

- a. **Programación de actividades o tareas:** Una vez que tengamos marcado nuestro objetivo y determinadas las actividades y tareas que tenemos que realizar lo que sigue es organizarnos y hacer nuestra programación, allí tendremos que administrar lo mejor posible nuestro tiempo y distribuirlo adecuadamente a cada actividad, de acuerdo a los siguientes pasos: Primero se

debe definir los objetivos de la entidad y de cada unidad orgánica, definir todas las actividades que sean más importantes para el logro las metas y enumerar todas las actividades del día, donde cada actividad tenga una meta numérica anual que se refiera al valor de la actividad.

- b. Ejecución de actividades o tareas:** En esta etapa se procede a la realización de las actividades programadas por cada unidad orgánica. Cada gerente, sub gerente y jefe de área deberá realizar un control diario de cada actividad, para localizar en qué puntos se tiene deficiencias.
- c. Nivel de Cumplimiento:** Para ver el nivel de cumplimiento debe realizar la revisión y control del avance de las actividades, en función a las actividades y metas programadas por cada unidad orgánica, obteniendo un monto porcentual que proviene de un promedio del avance de todas las actividades de cada unidad orgánica.

En el instrumento de la ficha de registro documental que se tomó para medir el nivel de productividad, se tiene la siguiente escala:

- a) En inicio = 0 – 25,** esta escala quiere dar a conocer que la unidad orgánica se encuentra en inicio para lograr las metas programadas.
- b) En proceso = 26 – 99,** esta escala quiere dar a conocer que la unidad orgánica se encuentra en proceso para lograr las metas programadas.
- c) Cumplido = hasta 100,** esta escala quiere dar a conocer que la unidad orgánica ha cumplido con el logro las metas programadas.

2.2.11 Productividad en la Gestión Pública

En las entidades públicas también se realiza la medición de la productividad, demostrando que se está utilizando de manera adecuada todos los recursos

asignados tales como recursos humanos, mobiliario y tecnologías, los que permiten alcanzar objetivos y metas programadas, atendiendo la demanda social y ofreciendo un servicio de calidad a la población.

Debido a esto, las entidades públicas tienen el deber de realizar una planificación adecuada de actividades y proyectos, demostrando un buen manejo de los recursos públicos. Así mismo se debe detectar las actividades principales de cada unidad orgánica y en función a esos indicadores realizar una medición del nivel de productividad. En todas las entidades públicas cada unidad orgánica tiene funciones o procedimientos que realizar y para poder cumplir con ellos necesitamos ejecutar actividades y tareas, las tareas son las acciones que realizamos en un plazo determinado para poder cumplir con una actividad.

2.2.12 Normativa Legal

Los sistemas están a cargo de un Ente rector que constituye en su autoridad técnico-normativa a nivel nacional, dicta las normas y establece los procedimientos relacionados con su ámbito, coordina su operación técnica y es responsable de su correcto funcionamiento.

En el caso del sistema administrativo de gestión de recursos humanos encontramos a la Autoridad Nacional del Servicio Civil, que se encarga de ejercer la rectoría del sistema y resuelve las controversias de conformidad con lo establecido en el Decreto Legislativo N° 1023.

El Decreto Legislativo N° 1023 crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) con el fin de contribuir a la mejora continua de la administración del Estado a través del fortalecimiento del Servicio Civil.

a. Ley del Servicio Civil

Según la Ley N° 30057 del Servicio Civil, tiene como uno de los objetivos terminar con el desorden en contrataciones, remuneraciones, deberes y derechos de los servidores. Teniendo como principales pilares lo siguiente: Mérito (concursos para el acceso; concursos y desempeño para la progresión, etc.), Igualdad de Oportunidades (para la capacitación, acceso y progresión) y Gestión de acuerdo a metas (permite mejora de la calidad de los servicios y una evaluación objetiva).

De acuerdo al Artículo 3 del DECRETO SUPREMO N° 040-2014-PCM, que aprueba el Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, comprende los subsistemas, los cuales tomamos como puntos importantes para esta investigación:

- **Planificación de políticas de recursos humanos:** Este subsistema es el que permite organizar la gestión interna de recursos humanos, en congruencia con los objetivos estratégicos de la entidad. Asimismo, permite definir las políticas, directivas y lineamientos propios de la entidad con una visión integral, en temas relacionados con recursos humanos. Los procesos que se consideran dentro de este subsistema son: Estrategia, políticas y procedimiento; Planificación de recursos humanos.
- **Organización del trabajo y su distribución:** En este subsistema, se define las características y condiciones de ejercicio de las funciones, así como los requisitos de idoneidad de las personas llamadas a desempeñarlas. Los procesos que se consideran dentro de este subsistema son: Diseño de los puestos; Administración de puestos.
- **Gestión del empleo:** Incorpora el conjunto de políticas y prácticas de personal destinadas a gestionar los flujos de servidores en el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos desde la incorporación hasta la desvinculación.

- **Gestión del Rendimiento:** En este subsistema, se identifica y reconoce el aporte de los servidores civiles a los objetivos y metas institucionales. Asimismo, por medio de este subsistema, se evidencian las necesidades de los servidores civiles para mejorar el desempeño en sus puestos y, como consecuencia de ello, de la entidad. El proceso de este subsistema es la evaluación de desempeño.

- **Gestión de la Compensación:** Este subsistema incluye la gestión del conjunto de ingresos y beneficios que la entidad destina al servidor civil, como contraprestación a la contribución de este a los fines de la organización, de acuerdo con los puestos que ocupa.

- **Gestión del Desarrollo y la Capacitación:** Este subsistema contiene políticas de progresión en la carrera y desarrollo de capacidades, destinadas a garantizar los aprendizajes individuales y colectivos necesarios para el logro de las finalidades organizativas, desarrollando las competencias de los servidores y, en los casos que corresponda, estimulando su desarrollo profesional.

- **Gestión de Relaciones Humanas y Sociales:** Este subsistema comprende las relaciones que se establecen entre la organización y sus servidores civiles en torno a las políticas y prácticas de personal

b. Regímenes Laborales para Servidores Públicos

El servicio público pasa a ser concebido como un servicio a favor de la Nación que trasciende a los periodos de Gobierno y para cuyo ingreso existen exigencias que deben cumplirse si se desea tener un servicio público eficiente y eficaz. A continuación se describe los siguientes regímenes laborales:

Régimen laboral público del Decreto Legislativo N° 276

Las características generales del régimen laboral establecido en el Decreto Legislativo N° 276 y el Reglamento de la Carrera Administrativa, Decreto Supremo N° 005-90-PCM24, se detallan las principales:

- El ingreso a la carrera administrativa se efectúa por concurso público de méritos y al nivel inicial de cada grupo ocupacional, adquiriendo el servidor público derecho a la estabilidad en el trabajo.
- Los servidores públicos tienen entre otros derechos los siguientes: Percibir una remuneración justa y equitativa la cual debe encontrarse debidamente presupuestada; Recibir capacitación para cada nivel de la carrera y de acuerdo con las especialidades como medio para impulsar el ascenso del servidor; Ser evaluado periódicamente; y, Conservar el nivel logrado luego de haber asumido un cargo de confianza.

Régimen laboral público del Decreto Legislativo N° 728

En el sector público, el Decreto Legislativo N° 728 se incorporó como una de las formas de contratación de los servidores públicos lo cual ocurrió en un contexto de reforma del Estado centrada en la creación de entidades que funcionen como enclaves de excelencia ligadas a las reformas económicas. Detallando las principales características:

- Para realizar la convocatoria de personal, según el artículo 6° de la Ley N° 28175 establece los siguientes requisitos: La existencia de plaza presupuestada y vacante; Identificar el puesto de trabajo; La descripción de las competencias y los méritos requeridos; La definición de los criterios de puntuación; y, La determinación de la remuneración a abonar al servidor.
- Con la vigencia de la Ley N° 30057, la evaluación del rendimiento laboral es de aplicación para todos los servidores públicos incorporados o no a dicho régimen las normas sobre evaluación contenidas en esa ley, con las

mismas precisiones que hemos mencionado al referirnos a la gestión de la capacitación.

Régimen laboral público del Decreto Legislativo N° 1057 (Contratación de Servicios – Cas)

Este régimen debe su origen, en parte, al intento de regularizar la situación contractual de miles de trabajadores del Estado que durante la década de los noventa fueron contratados mediante Contrato de Locación de Servicios (Servicios No Personales – SNP). Con la finalidad de atenuar esta situación de desprotección de un gran sector de trabajadores públicos, se promulgó el Decreto Legislativo N° 1057, que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios.

c. Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública

Mediante Decreto Legislativo N° 1446, Decreto Legislativo que modifica la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, se incorpora el artículo 5-A a la citada Ley, que establece que el Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública tiene por finalidad velar por la calidad de la prestación de los bienes y servicios; propiciar la simplificación administrativa; promover y mejorar la calidad en las regulaciones en el ámbito de competencia de la Presidencia del Consejo de Ministros; el gobierno abierto; la coordinación interinstitucional; la racionalidad de la estructura, organización y funcionamiento del Estado; y la búsqueda de mejoras en la productividad y en la gestión de procesos; la evaluación de riesgos de gestión y la gestión del conocimiento, hacia la obtención de resultados.

Así mismo de acuerdo al Artículo 7 del DECRETO SUPREMO N° 123-2018-PCM, que aprueba el Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión

Pública, tiene bajo su ámbito a los siguientes medios, los cuales tomamos como puntos importantes para esta investigación:

- **La simplificación administrativa:** Tiene como propósito identificar y eliminar requisitos, exigencias y formalidades innecesarias en los procedimientos administrativos y reducir los tiempos de espera. La priorización de las acciones de simplificación administrativa toma en cuenta si los procedimientos son de alta demanda, de prioridad para la población, impactan en múltiples actividades económicas, tienen elevados costos de cumplimiento, tiempos de espera o número de quejas y sugerencias, entre otros criterios similares.

- **La calidad en las regulaciones:** Tiene como propósito que la regulación sea un instrumento para alcanzar un objetivo de política pública, adoptando la decisión de regular basada en evidencia, racionalidad, evaluación de sus posibles impactos y cargas administrativas, con la finalidad de generar y facilitar el desarrollo integral y bienestar social. Las entidades públicas utilizan el análisis de calidad regulatoria, el análisis de impacto regulatorio y otros instrumentos que se adopten en el marco del proceso de calidad regulatoria con la finalidad de evaluar y medir impactos, así como de reducir las cargas administrativas y costos que se generen de los procedimientos administrativos, propuestas regulatorias o disposiciones normativas vigentes.

- **La estructura, organización y funcionamiento del estado:** Las entidades públicas conforme a su tipo, competencias y funciones adoptan una determinada estructura y se organizan a fin de responder al objeto para el que fueron creadas y atender a las necesidades de las personas. El diseño institucional se realiza en función de la finalidad o resultado a lograr, por ende la estructura debe ser entendida esencialmente como un medio para organizar el trabajo, la toma de decisiones, las responsabilidades asociadas a las funciones, entre otros.

- **La mejora en la productividad:** Se optimiza la gestión interna a través de un uso más eficiente y productivo de los recursos públicos para alcanzar los objetivos institucionales planteados, considerando el costo-efectividad de las decisiones de gestión. Comprende la reducción de todos aquellos trámites, pasos, requisitos, entre otros aspectos que afecten su productividad, fomentando aquellos otros que contribuyan a su incremento o mejora, tales como la innovación, la implementación de servicios integrados y espacios compartidos, entre otros de similar naturaleza. Para tal efecto, la mejora de productividad aborda la racionalización del costo de los recursos o insumos requeridos para la elaboración de sus bienes y servicios; el equilibrio entre los productos esperados y los recursos o insumos empleados para elaborarlos, y la relación entre los resultados actuales y los resultados esperados.

- **La gestión de procesos:** Tiene como propósito organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de una entidad pública de manera transversal a las diferentes unidades de organización, para contribuir con el logro de los objetivos institucionales. Comprende acciones conducentes a la determinación de los procesos de la entidad, así como a su medición y análisis con el propósito de implementar mejoras en su desempeño, priorizando los procesos que contribuyan al logro de los objetivos de la entidad pública o que puedan afectar dicho logro, representen mayor demanda, concentren la mayor cantidad de reclamos o quejas, entre otros similares. Las entidades públicas disponen de herramientas de gestión de la calidad y toman acciones con el fin de incrementar su eficacia y eficiencia.

- **Evaluación de riesgos de gestión:** Las entidades públicas coordinan e implementan actividades destinadas a la gestión del riesgo como mecanismo para contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales. Comprende la aplicación sistemática de prácticas para la identificación, el análisis, la evaluación, el tratamiento, el seguimiento y la revisión del riesgo,

independientemente de su fuente de origen. Se implementa siguiendo los lineamientos y metodologías que se determinen con la Secretaría de Integridad Pública o la que haga sus veces de la Presidencia del Consejo de Ministros y la Contraloría General de la República en el marco de sus respectivas competencias.

- **La gestión del conocimiento:** Tiene como propósito producir e incorporar conocimiento que sea útil para la gestión de la entidad, propiciando predictibilidad en las decisiones. Comprende acciones dirigidas a la identificación y documentación del conocimiento orientada a mejorar la gestión interna y la toma de decisiones de la entidad y facilitar su trazabilidad, así como vinculadas a su difusión y también la promoción de espacios de intercambio entre servidores o entre entidades públicas para su asimilación y utilización. Se prioriza la documentación clave para el ejercicio de las funciones sustantivas, así como aquella que promueva transparencia, seguridad jurídica, mejora de la productividad, eficacia y eficiencia de la entidad.

2.3 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

Competencia, son pensamientos o comportamientos que hacen que una persona tenga un mejor desempeño que el promedio, es decir, aquellos aspectos o cualidades que hacen que una persona se diferencie del resto.

Competencia Laboral, capacidad de aplicar conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes en el desempeño del trabajo.

Conocimientos, el conocimiento es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori).

Destrezas o habilidades, habilidad proviene del término latino *habilitas* y hace referencia a la maña, el talento, la pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea. La persona hábil, por lo tanto, logra realizar algo con éxito gracias a su destreza.

Actitudes, la actitud consiste en un sistema de valores y creencias, con cierta estabilidad en el tiempo, de un individuo o grupo que se predispone a sentir y reaccionar de una manera determinada ante algunos estímulos.

Productividad, es la relación entre un producto o servicio final y los recursos utilizados dentro del proceso, así también la productividad mide la eficiencia y eficacia del rendimiento de los recursos humanos en distintas situaciones.

Productividad Laboral, es el resultado de un sistema inteligente que permite a las personas en un centro de trabajo, optimizar la aportación de todos los recursos materiales, financieros y tecnológicos que concurre en la empresa, para producir bienes y/o servicios con el fin de promover competitividad de la economía nacional.

Eficiencia, se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado; ejemplo: Puedes trabajar muy rápido, pero quizás no estés haciendo bien las cosas.

Tarea, es aquella que por su objetivo y su exigencia se realiza para llevar con éxito una función que se desempeña en el seno de una empresa, estas son con un tiempo límite obviamente en tiempo corto.

Actividad, es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir un objetivo determinado en el caso de los trabajadores son las acciones encaminadas a cumplir con las funciones de un cargo.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 HIPÓTESIS

2.3.1 Hipótesis general

Las competencias laborales afectan significativamente en la productividad de las unidades orgánicas de la Municipalidad Provincial Jorge Basadre, en el año 2018.

2.3.2 Hipótesis específicas

- a. El nivel de competencias laborales en el personal de las unidades orgánicas de la Municipalidad Provincial Jorge Basadre, en el año 2018, es regular, mostrando menor nivel en conocimientos.

- b. Existe bajo nivel de productividad en las unidades orgánicas de la Municipalidad Provincial Jorge Basadre, en el año 2018.

3.2 VARIABLES

3.2.1 Identificación de la variable independiente

Competencias laborales

3.2.1.1 Indicadores

- Conocimiento
- Habilidades
- Actitudes

3.2.1.2 Escala de medición

- 20 – 33 = Bajo
- 34 – 46 = Regular
- 47 – 60 = Alto

3.2.2 Identificación de la variable dependiente

Productividad

3.2.2.1 Indicadores

- Metas
- Logros

3.2.2.2 Escala de medición

- Cumplido al 100
- En proceso 26 - 99
- En inicio 00 - 25

3.2.3 Variables intervinientes (Opcional)

- Edad
- Nivel sociocultural
- Equipamiento
- Capacitación

3.3 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipo básica o pura, dado que pretende obtener información de los objetos a investigar sin causar cambios en las variables de estudio. Por el manejo de datos se trata de una investigación cuantitativa.

El diseño que opta en la presente investigación es no experimental, porque, implica la observación de hechos en su condición natural, donde el investigador no interviene para buscar un cambio en la variable dependiente Hernández, R., Fernández, C. & Batista P. , (2010). Por el tiempo, tiene carácter transversal, considerando que las observaciones de la unidad muestral se realizará en un solo momento.

3.4 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Según el grado de complejidad la presente investigación es de nivel explicativo, dado que se busca evaluar la fuerza de asociación entre la variable independiente y la variable dependiente, explicando la causa efecto.

3.5 ÁMBITO DE ESTUDIO

El ámbito de la investigación se limita a conocimientos de la gestión de recursos humanos que participan en los procesos de la gestión pública, el cual, se realizará en la Municipalidad Provincial Jorge Basadre, del departamento de Tacna, Región Tacna, el tiempo de investigación corresponde al año 2018.

3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.6.1 Unidad de estudio

Las unidades de estudio son los gerentes, jefes y personal administrativo de la Municipalidad Provincial Jorge Basadre de la región de Tacna.

3.6.2 Población

La Población está constituida por un promedio de 108 trabajadores municipales que comprende de gerentes, jefes y personal administrativo de la Municipalidad Provincial Jorge Basadre.

3.6.3 Muestra

No se consigna el cálculo del tamaño de muestra, puesto que se trabajará con el total de la población que en total son 108 trabajadores, distribuida de la siguiente manera:

ÁREA	POBLACIÓN 2018
- Alcaldía	4
- Gerencia Municipal	4
- Oficina de Planeamiento y Presupuesto	4
- Oficina de supervisión de Proyectos	5
- Sub Gerencia de Liquidación de Proyectos	6
- Oficina de Estudios y Proyectos	7
- Unidad Formuladora	5
- Sub Gerencia de Recursos Humanos	5
- Sub Gerencia de Contabilidad	4
- Sub Gerencia de Tesorería	7
- Sub Gerencia de Logística, Gestión Patrimonial y Servicios Auxiliares	11
- Gerencia de Desarrollo Territorial e Infraestructura	6
- Sub Gerencia de Ordenamiento Territorial y Transportes	7
- Gerencia de Desarrollo Social y Servicios Públicos	20
- Gerencia de Desarrollo Económico	13

3.7 PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.7.1 Procedimiento

El presente trabajo de investigación, la recopilación de información se realizó de manera personal y su fuente fue de primera mano, debido a que se recogió la información de los mismos sujetos a quienes se está estudiando. Luego se procedió de la siguiente manera:

- El procesamiento de la información se realizó construyendo una base de datos Excel, y se trabajó con el aplicativo estadístico SPSS 24.0.
- La presentación y organización de los datos se realizó mediante tablas de frecuencias y los gráficos de barras y radial.
- El análisis se realizó mediante estimaciones puntuales, la aplicación de medidas de tendencia central y medidas de dispersión (frecuencia porcentual, la media aritmética y análisis univarianza). Para el caso de la comprobación de las hipótesis se realizó mediante el coeficiente de asociación Pearson.
- Finalmente se procedió a la interpretación utilizando métodos inductivo y deductivo.

3.7.2 Técnicas

- En el caso de las competencias laborales se aplicó la técnica del examen de competencias.
- Para evaluar la productividad se aplicó la técnica documental.

3.7.3 Instrumentos

- Para la técnica de las competencias laborales se utilizó como instrumento un test de competencias sobre los conocimientos, habilidades y actitudes.

- En el caso de la variable productividad se utilizó como instrumento la ficha de registro documental.

Pruebas de confiabilidad de los instrumentos

La validación de la ficha de registro documental se sometió a la validez de contenido mediante el método de opinión de expertos, a fin de verificar que en el instrumento estén previstos los contenidos que debe medir.

La validación del test de competencias laborales se sometió a la validación de contenido mediante el método de opinión de expertos, la cual permitió ajustar el instrumento, seguidamente se sometió a la prueba de validez de confiabilidad mediante el método Alfa de Cronbach. Los resultados se presentan en la tabla siguiente:

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,866	20

Conforme a los resultados se aprecia un alfa de 86.6% de fiabilidad, que significa un nivel altamente confiable, por tanto, el instrumento queda validado.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

Para llevar a cabo el presente trabajo de investigación se cumplió con diferentes actividades de preparación y organización, para luego realizar el trabajo de campo, que consistió en la aplicación de los instrumentos de investigación:

En primer lugar, se realizaron las coordinaciones con los gerentes y jefes de la Municipalidad Provincial Jorge Basadre a fin de conseguir los accesos correspondientes. Seguidamente se tomó información sobre las competencias laborales, aplicando un test de conocimientos, habilidades y actitudes donde cada gerente y jefe realizó una evaluación al personal a su cargo, que forman parte de la población de la entidad.

En tercer lugar, se procedió a recopilar información mediante una ficha de registro documental, con la cual, se realizó la evaluación objetiva de la productividad de cada unidad orgánica, de acuerdo a la metas programadas y logros alcanzados.

Cabe indicar que para el caso de la evaluación de las competencias laborales del personal y en cuanto a la ficha de registro documental para determinar el nivel de productividad, no se presentaron dificultades para su aplicación, por tal razón se presentan los resultados del trabajo de campo realizado.

4.2 DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

El presente trabajo de investigación se realizó por el mismo investigador, de manera personal y su fuente de primera mano, debido a que se recogió la información de las mismas unidades de estudio.

- Primeramente se realizó coordinaciones previas con la Gerencia Municipal de la Municipalidad Provincial Jorge Basadre.
- Seguidamente se realizó la identificación de las unidades de estudio.
- Luego se realizaron las coordinaciones necesarias con cada gerente y jefe de oficina para alistar a las unidades de estudio (unidades orgánicas de la MPJB).
- Seguidamente se procedió a la aplicación del instrumento para evaluar cada una de las variables.
- El procesamiento de datos se realizó mediante hoja de cálculo Excel y el software estadístico SPSS 22.0
- La presentación de la información es mediante tablas de frecuencias y gráficos de barras - radial.
- El análisis de la información es mediante la aplicación de frecuencias relativas y absolutas. También se aplicaron medidas de tendencia central (media y mediana) y medidas de dispersión (desviación estándar y varianzas).
- La interpretación de los resultados se realizó mediante el método inductivo y deductivo.
- Para el caso de la comprobación de las hipótesis se utilizó el estadístico χ^2 de Pearson, entendiendo que los valores finales de ambas variables son cuantitativos.

4.3 RESULTADOS

4.3.1 Resultados de Competencias Laborales en la MP JB

Tabla 1.

Edad

	Válido	108
	Perdidos	0
Media		37,3426
Mediana		36,0000
Moda		39,00
Mínimo		21,00
Máximo		74,00

Fuente: Test de competencias laborales

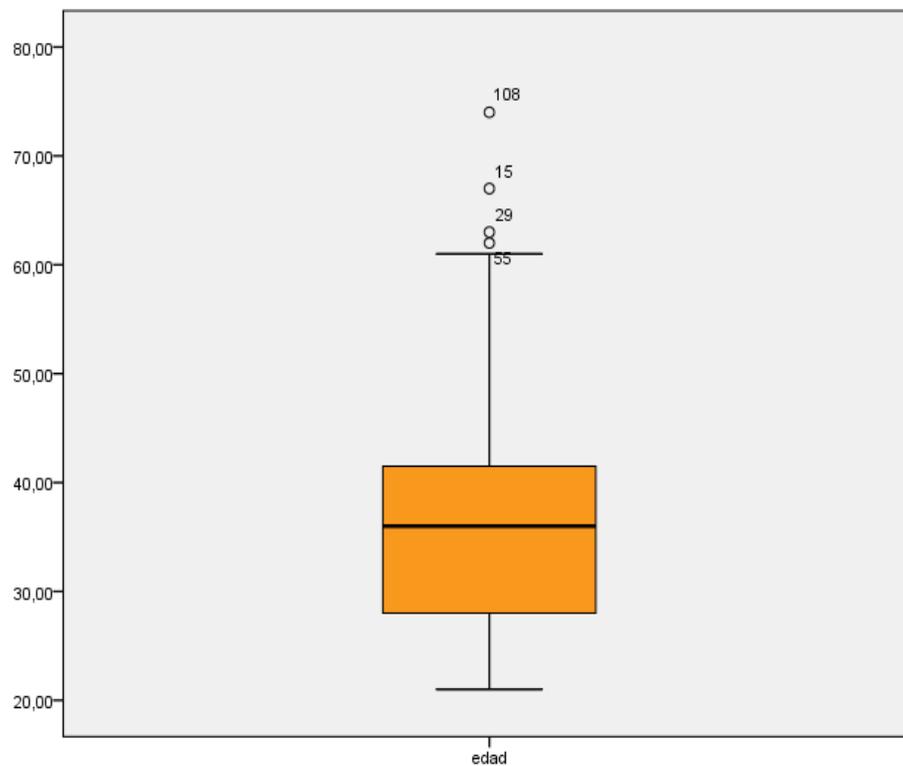


Figura 1: Edad

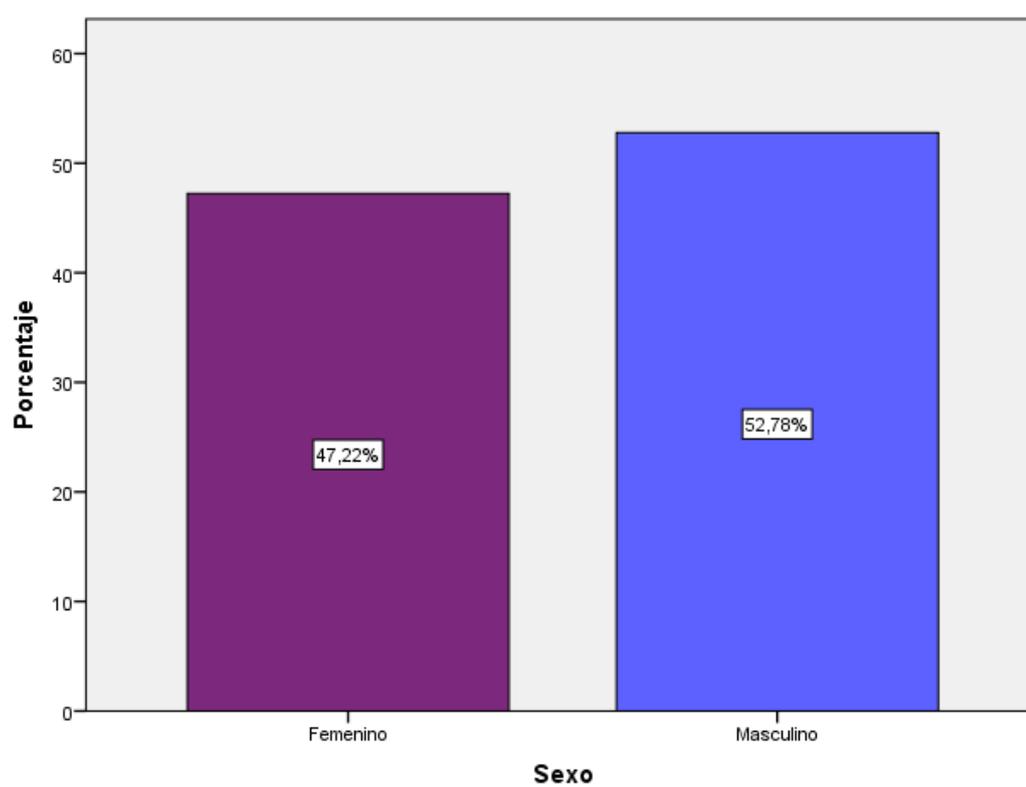
INTERPRETACIÓN

La tabla 1 presenta información relacionada con la edad de los gerentes, jefes y personal administrativo de la Municipalidad Provincial Jorge Basadre, donde apreciamos que el promedio de la edad es de 37.34, la mediana es 36.00 el valor que ocupa el lugar central entre todas las edades y la edad que se presenta con mayor frecuencia es 39.00.

De la información anterior se puede observar que se tiene un rango mínimo de 21.00 y un rango máximo de 74.00, en cuanto a la edad promedio del personal se observa que se trata de una población madura, lo cual, se presenta en todas las unidades orgánicas de la Municipalidad Provincial Jorge Basadre

Tabla 2.*Sexo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Femenino	51	47,2	47,2	47,2
Masculino	57	52,8	52,8	100,0
Total	108	100,0	100,0	

Fuente: Test de competencias laborales*Figura 2: Sexo*

INTERPRETACIÓN

La tabla 2 presenta información relacionada con el sexo de todo el personal de la Municipalidad Provincial Jorge Basadre, donde apreciamos que el 47.2% es personal femenino y 52.8% personal masculino.

De la información anterior deducimos que en la Municipalidad Provincial Jorge Basadre trabajan más varones que mujeres, pero hay que destacar que el porcentaje es relativamente mayor, existiendo poca diferencia porcentual.

Tabla 3.*Población en las unidades orgánicas de la MPJB*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1. Alcaldía	4	3,7	3,7	3,7
2. Gerencia Municipal	4	3,7	3,7	7,4
3. Oficina de Planeamiento y Presupuesto	4	3,7	3,7	11,2
4. Oficina de supervisión de Proyectos	5	4,6	4,6	15,7
5. Sub Gerencia de Liquidación de Proyectos	6	5,6	5,6	21,3
6. Oficina de Estudios y Proyectos	7	6,5	6,5	27,8
7. Unidad Formuladora	5	4,6	4,6	32,4
8. Sub Gerencia de Recursos Humanos	5	4,6	4,6	37,0
9. Sub Gerencia de Contabilidad	4	3,7	3,7	40,7
10. Sub Gerencia de Tesorería	7	6,5	6,5	47,2
11. Sub Gerencia de Logística, Gestión Patrimonial y Servicios Auxiliares	11	10,2	10,2	57,4
12. Gerencia de Desarrollo Territorial e Infraestructura	6	5,6	5,6	63,0
13. Sub Gerencia de Ordenamiento Territorial y Transportes	7	6,5	6,5	69,4
14. Gerencia de Desarrollo Social y Servicios Públicos	20	18,5	18,5	88,0
15. Gerencia de Desarrollo Económico	13	12,0	12,0	100,0
Total	108	100,0	100,0	

Fuente: Test de competencias laborales

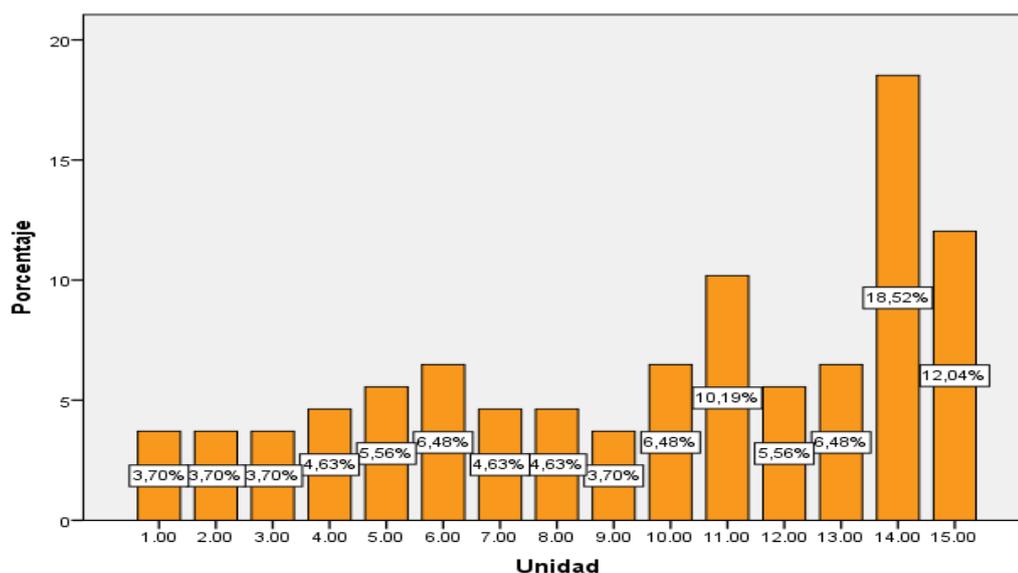


Figura 3: Población en las unidades orgánicas de la MPJB

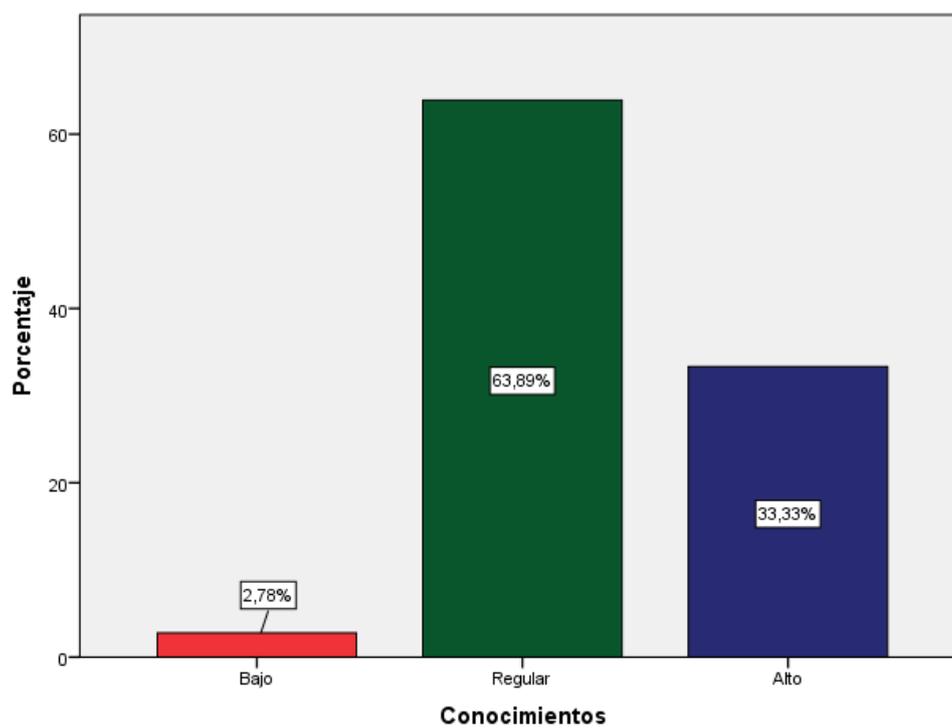
INTERPRETACIÓN

La tabla 3 presenta información relacionada con la población de las unidades orgánicas de la Municipalidad Provincial Jorge Basadre, donde apreciamos la cantidad de personal que labora.

De la información anterior se puede observar que se tiene 18.50% de población en la Gerencia de Desarrollo Social y Servicios Públicos teniendo la mayor cantidad de personal, y 3.70% en Alcaldía, Gerencia Municipal, Oficina de Planeamiento y Presupuesto y Sub Gerencia de Contabilidad, que cuenta con la menor cantidad de personal en la Municipalidad Provincial Jorge Basadre.

Tabla 4.*Nivel de conocimientos sobre la gestión pública*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	3	2,8	2,8	2,8
Regular	69	63,9	63,9	66,7
Alto	36	33,3	33,3	100,0
Total	108	100,0	100,0	

Fuente: Test de competencias laborales*Figura 4:* Nivel de conocimientos sobre la gestión pública

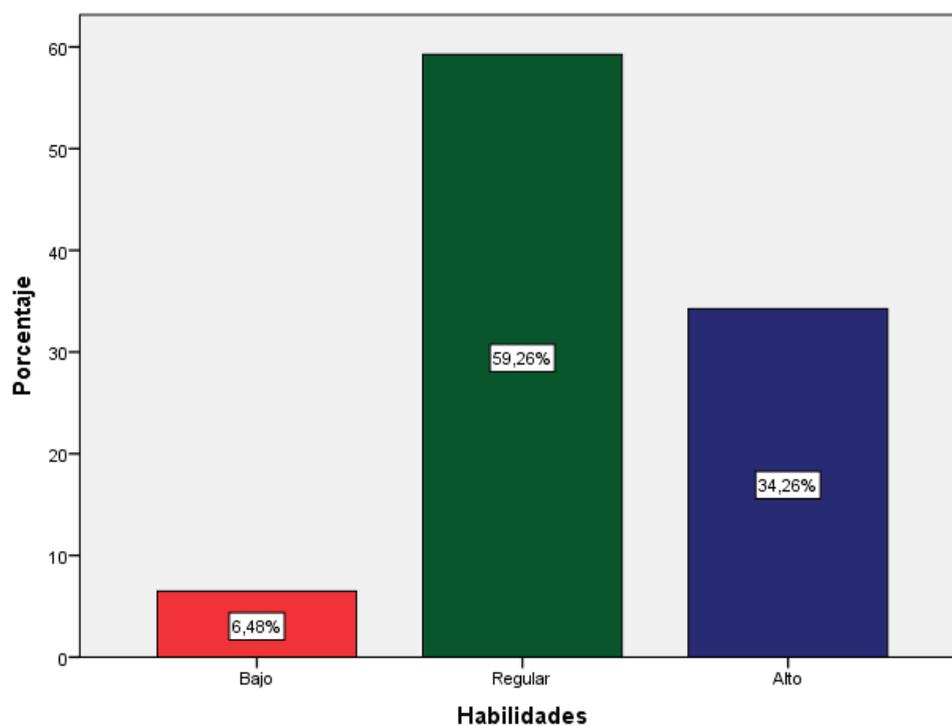
INTERPRETACIÓN

La tabla 4 presenta información relacionada al nivel de conocimientos sobre la gestión pública, donde apreciamos que el 2.8% es bajo, el 63.9% regular y el 33.3% señala el nivel de conocimientos del personal es medio.

De la información anterior deducimos que un 63.9% de los evaluados señalan que el nivel de conocimientos es regular en cuanto a en los siguientes puntos: conocimientos sobre la gestión pública en general; capacitación y formación sobre la gestión pública; conocimientos requeridos para cumplir sus funciones; conocimientos sobre la normatividad relacionada al puesto de trabajo; conocimiento de procedimientos administrativos establecidos en su área; la búsqueda en aprender de las experiencias propias y ajenas; estar enterado del entorno político y económico que afecta a la Municipalidad; y la búsqueda de utilizar con frecuencia la información para resolver problemas dentro de su área.

Tabla 5.*Nivel de habilidades para la gestión pública*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	7	6,5	6,5	6,5
Regular	64	59,3	59,3	65,7
Alto	37	34,3	34,3	100,0
Total	108	100,0	100,0	

Fuente: Test de competencias laborales*Figura 5:* Nivel de habilidades para la gestión pública

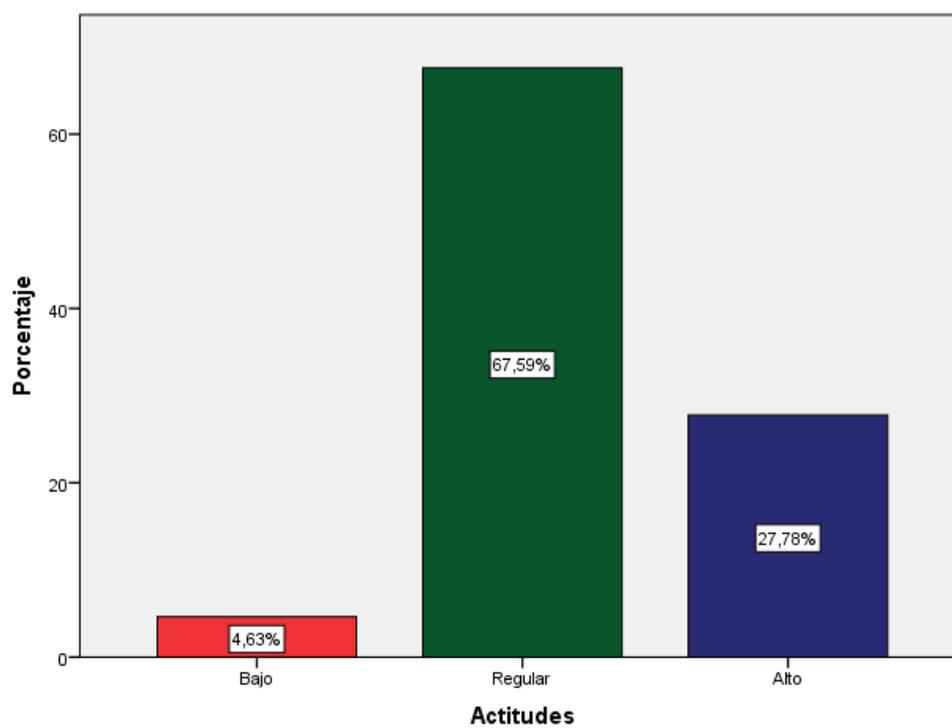
INTERPRETACIÓN

La tabla 5 presenta información relacionada nivel de habilidades para la gestión pública, donde apreciamos que el 6.5% es bajo, el 59.3% regular y el 34.3% señala el nivel de las habilidades que posee el personal es medio.

De la información anterior deducimos que un 59.3% de los evaluados señalan que tienen un nivel regular, referente a los siguientes aspectos: habilidades técnicas para utilizar la tecnología; utilizan los medios y recursos con eficiencia para alcanzar las metas institucionales; manejan los sistemas de trámite documentario y otros relacionados a su puesto de trabajo; ante una dificultad, demuestra su capacidad de resolución de problemas; administran bien su tiempo para lograr y priorizar las tareas encargadas; elaboran y redactan documentos técnicos; y se caracterizan por tomar decisiones oportunas.

Tabla 6.*Nivel de actitudes para la gestión pública*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Negativa	5	4,6	4,6	4,6
Indiferente	73	67,6	67,6	72,2
Positiva	30	27,8	27,8	100,0
Total	108	100,0	100,0	

Fuente: Test de competencias laborales*Figura 6:* Nivel de actitudes para la gestión pública

INTERPRETACIÓN

La tabla 6 presenta información relacionada el nivel de actitudes para la gestión pública, donde apreciamos que el 4.6% es negativa, el 67.6% indiferente y el 27.8% actitudes positivas.

De la información anterior deducimos que un 67.6% de los trabajadores son indiferentes ante la gestión pública; estas son actitudes relacionados con la vocación de servicio público, atención de las necesidades de la población; no asumen con responsabilidad las consecuencias de sus actos y no acepta riesgos; actúan con seguridad y poca firmeza en situaciones de trabajo bajo presión o estrés; y la muestra de indisciplina para el cumplimiento de sus actividades.

Tabla 7.*Desempeño de los indicadores de las competencias laborales*

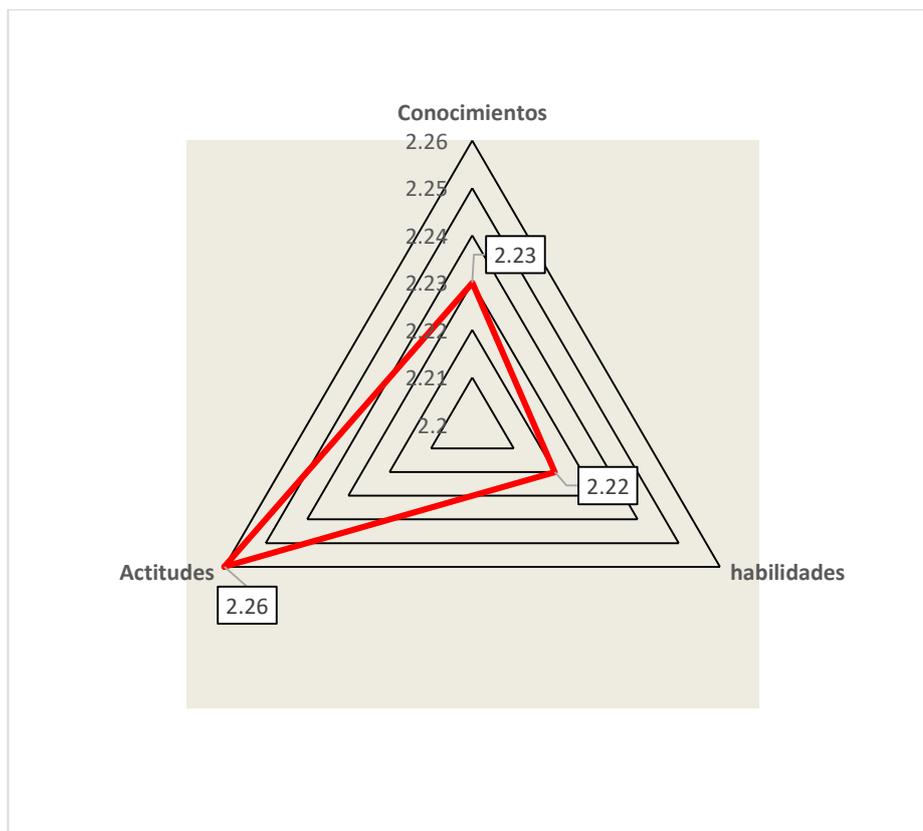
Indicadores de Competencias Laborales	Promedio
Conocimientos	2.23
Habilidades	2.22
Actitudes	2.26

Fuente: Test de competencias laboralesEscala

1 = Bajo

2 = Regular

3 = Alto

*Figura 7:* Desempeño de los indicadores de las competencias laborales

INTERPRETACIÓN

La tabla 7 presenta información relacionada del promedio del desempeño de los indicadores de las competencias laborales del personal de la Municipalidad Provincial Jorge Basadre, donde apreciamos que el 2.23 es el promedio de conocimientos, el 2.22 promedio de habilidades y el 2.26 promedio de actitudes.

De la información anterior deducimos que la dimensión con mayor desempeño son las actitudes que posee el personal que labora en las unidades orgánicas de la Municipalidad Provincial Jorge Basadre con un 2.26. Sin embargo no representa un nivel óptimo, mientras que los conocimientos y las habilidades representan niveles bajos para la gestión pública.

Tabla 8.*Nivel de competencias laborales según unidad orgánica de la MPJB*

Unidad Orgánica	Promedio
Alcaldía	32.25
Gerencia Municipal	32.00
Planeamiento y Presupuesto	41.50
Supervisión de Proyectos	50.20
Liquidación de Proyectos	42.33
Oficina de Estudios y Proyectos	39.42
Unidad Formuladora	47.40
Recursos Humanos	48.00
Contabilidad	52.25
Tesorería	49.71
Logística, Gestión Patrimonial y Servicios	48.00
Desarrollo Territorial e Infraestructura	49.83
Ordenamiento Territorial y Transportes	50.00
Desarrollo Social y Servicios Públicos	42.20
Desarrollo Económico	43.07

Fuente: Test de competencias laborales

Escala

20 – 33 = Bajo

34 – 46 = Regular

47 – 60 = Alto



Figura 8: Nivel de competencias laborales según unidad orgánica de la MPJB

INTERPRETACIÓN

La tabla N 8 presenta información sobre el nivel de competencias en cada unidad orgánica de la MPJB, donde apreciamos que se tiene 2 unidades que tienen un nivel bajo, 5 del total de 15 unidades presenta un nivel regular y 8 unidades cuentan con un nivel alto de competencias de la gestión pública.

De esta información deducimos que la mayoría de los equipos tiene un nivel regular de competencias, lo cual no garantiza el desenvolvimiento óptimo de los equipos, para el cumplimiento de las metas, además se puede inferir que la falta de competencias no facilita el desarrollo de las actividades que cumplen los trabajadores de la MPJB.

Tabla 9.*Nivel de competencias laborales del personal de la MPJB*

	Estadístico
Media	44.544
95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior 41.0278
	Límite superior 48.0602
Media recortada al 5%	44.8128
Mediana	47.4
Varianza	40,314
Desviación estándar	6.34935
Mínimo	32
Máximo	52.25
Rango	20.25
Curtosis	-,002

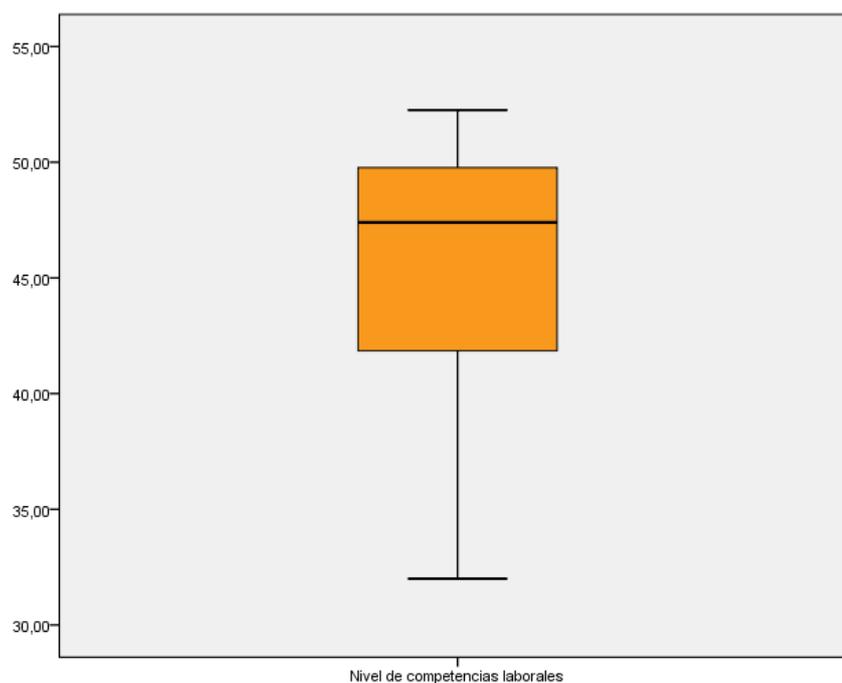
Fuente: Test de competencias laborales

Escala

20 – 33 = Bajo

34 – 46 = Regular

47 – 60 = Alto

**Figura 9:** Nivel de competencias laborales de la MPJB

INTERPRETACIÓN

La tabla 9 presenta información relacionada al nivel de las competencias laborales de todo el personal de la Municipalidad Provincial Jorge Basadre, donde apreciamos que la media es de 44.54, la mediana de 47.4, desviación estándar 6.3 con un máximo nivel muestral de 52.25 y un mínimo de 32 puntos.

De la información anterior deducimos que según la escala de evaluación el nivel de competencias laborales de la MPJB es regular por el promedio de 44.54, también se aprecia que el punto medio es de 47.4 puntos que representa el 50% de los datos es decir que existe un pequeño sesgo de datos con tendencia alta.

4.3.2 Resultados de la Productividad en la MPJB

Tabla 10.

Productividad en Alcaldía

Actividades	UM	Metas Prog.	Logro	% de Avance
Número de atenciones al público (10am - 2pm) 15 a 20min x persona	Atención	1872	1152	61.54
Resolución de conflictos	Acción	12	4	33.33
Convocar a sesiones de Alcaldía	Acción	12	12	100.00
Promedio				64.96

Fuente: Ficha de registro documental

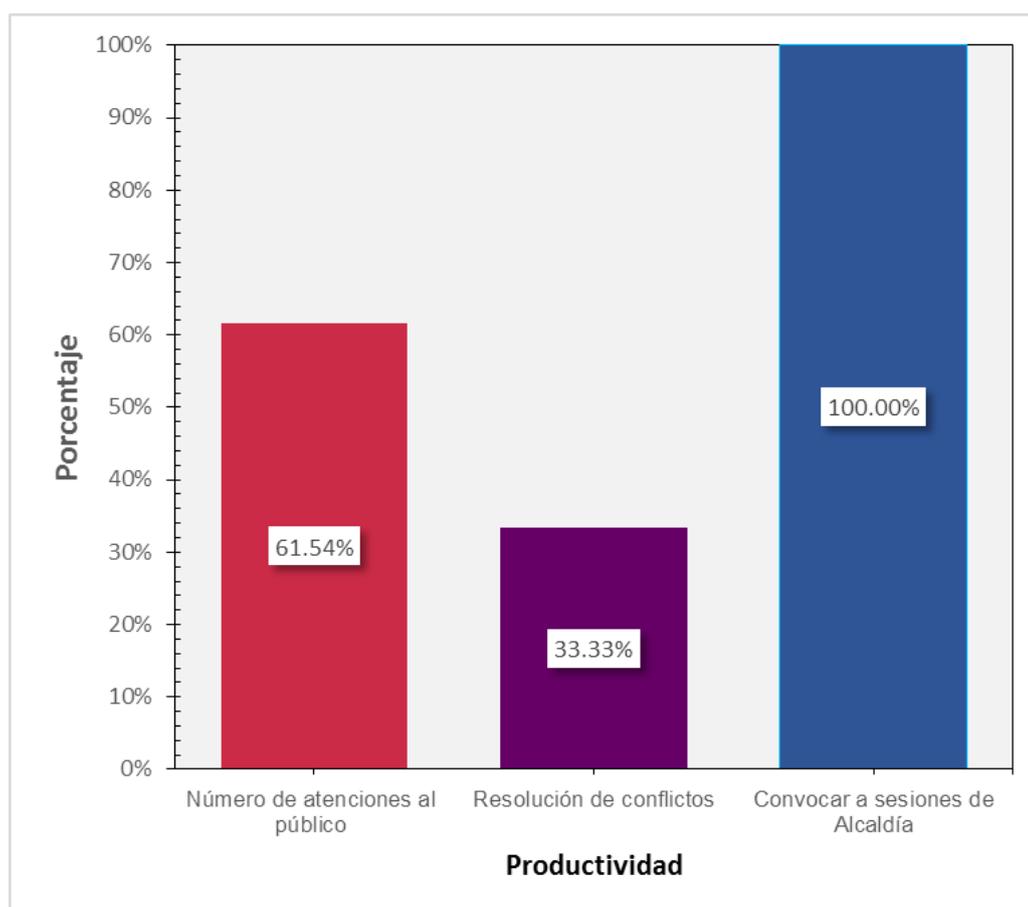


Figura 10: Productividad de Alcaldía

INTERPRETACIÓN

La tabla 10 presenta información relacionada la productividad de Alcaldía, donde apreciamos que se tiene el 61,54% de metas alcanzadas en cuanto al número de atenciones al público, el 33,33% de resolución de conflictos en temas de la población y el 100.0% sobre la convocatoria a sesiones de consejo.

De la información anterior deducimos que se tiene un promedio de 64.96%, de productividad en Alcaldía de acuerdo a la información recopilada en la ficha documental, debido a que se observa deficiencias en cuanto a las actividades de atenciones al público y a la resolución de conflictos existentes dentro de la población y la Municipalidad Provincial Jorge Basadre.

Tabla 11.*Productividad de Gerencia Municipal*

Actividades	UM	Metas Prog.	Logro	% de Avance
Atención de despacho documentario	Documento	8400	5760	68.57
Número de reuniones de trabajo	Reunión	1200	720	60.00
Emitir resoluciones de gerencia de carácter administrativo y gerencial.	Documento	230	121	52.61
Promedio				60.39

Fuente: Ficha de registro documental

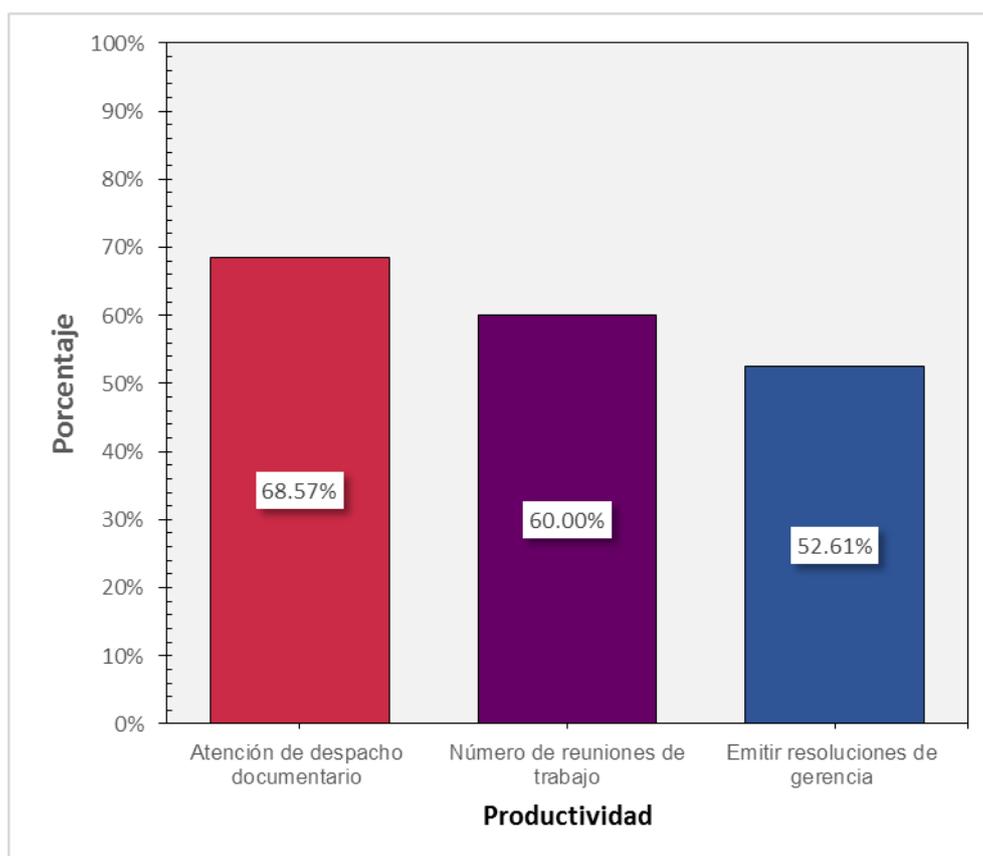


Figura 11: Productividad de Gerencia Municipal

INTERPRETACIÓN

La tabla 11 presenta información relacionada con la productividad de la Gerencia Municipal, donde apreciamos que se tiene el 68.57% del logro de metas en la atención de despacho documentario, el 60.0% en el número de reuniones de trabajo realizadas y un 52.61% en la emisión de resoluciones de gerencia de carácter administrativo y gerencial.

De la información anterior deducimos que se tiene un promedio de 60.39%, de productividad en la Gerencia Municipal de acuerdo a la información recopilada en la ficha documental, debido a que se observa deficiencias en cuanto a las actividades de coordinación de reuniones de trabajo con gerentes a cargo y la emisión de resoluciones de Gerencia Municipal.

Tabla 12.*Productividad de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto*

Actividades	UM	Metas	Logro	% de
		Prog.		Avance
Número de certificaciones	Acción	3600	1680	46.67
Organización del proceso del presupuesto participativo	Acción	1	0	0.00
Elaboración de la memoria anual	Documento	1	2	100.00
Promedio				48.89

Fuente: Ficha de registro documental

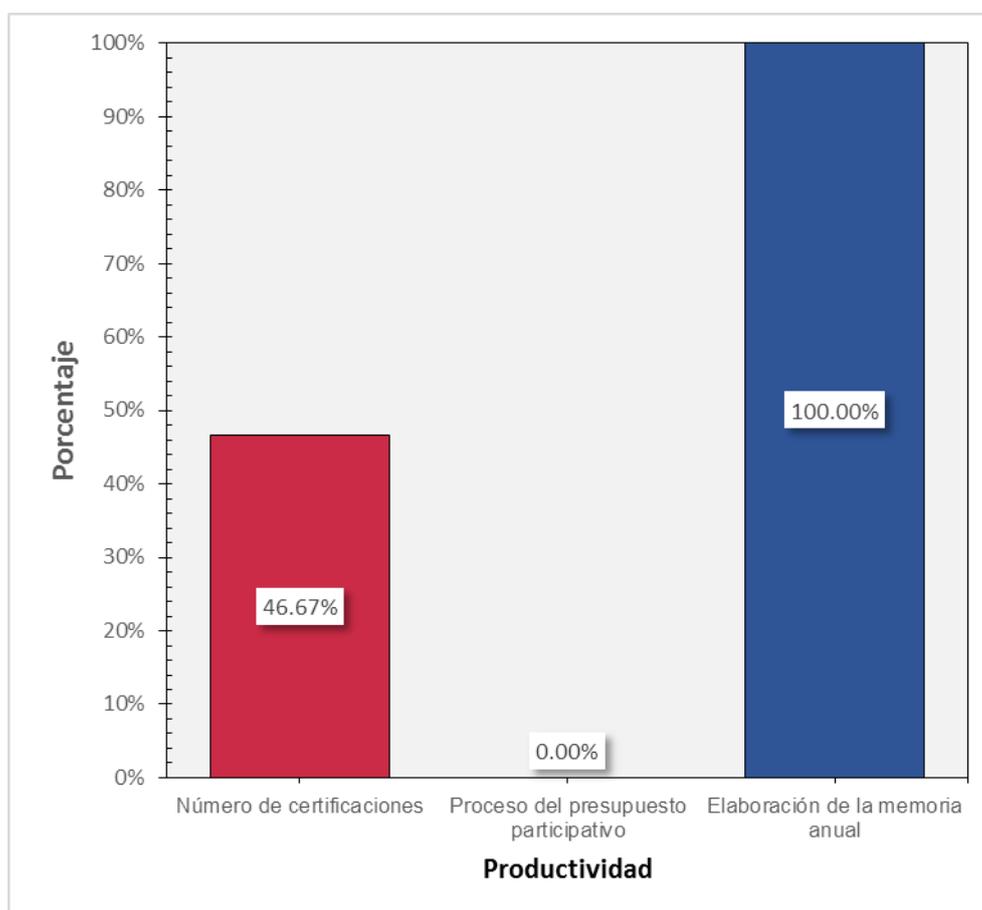


Figura 12: Productividad de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto

INTERPRETACIÓN

La tabla 12 presenta información relacionada con la productividad de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, donde apreciamos que se tiene un logro de metas de 46.67% en cuanto al número de certificaciones en el Sistema Integrado de Administración Financiera, el 0% de la organización de procesos del presupuesto participativo y el 100.0% en la elaboración de la memoria anual de la Municipalidad Provincial Jorge Basadre.

De la información anterior deducimos que se tiene un promedio de 48.89% de productividad de acuerdo a la información recopilada en la ficha documental, debido a que se observa deficiencias en cuanto al número de certificaciones registradas en el Sistema Integrado Administración Financieras y a que no se ha organizado ningún proceso de presupuesto participativo, omitiendo la participación de la población en la programación de los proyectos de inversión.

Tabla 13.*Productividad de la Oficina de Supervisión de Proyectos*

Actividades	UM	Metas Prog.	Logro	% de Avance
Número de informes técnicos (expedientes técnicos y planes de trabajo)	Documento	1920	920	47.92
Número de visitas de campo (Supervisar la ejecución de los proyectos)	Acción	480	96	20.00
Revisión y evaluación de informes finales de proyectos.	Acción	15	4	26.67
Promedio				31.53

Fuente: Ficha de registro documental

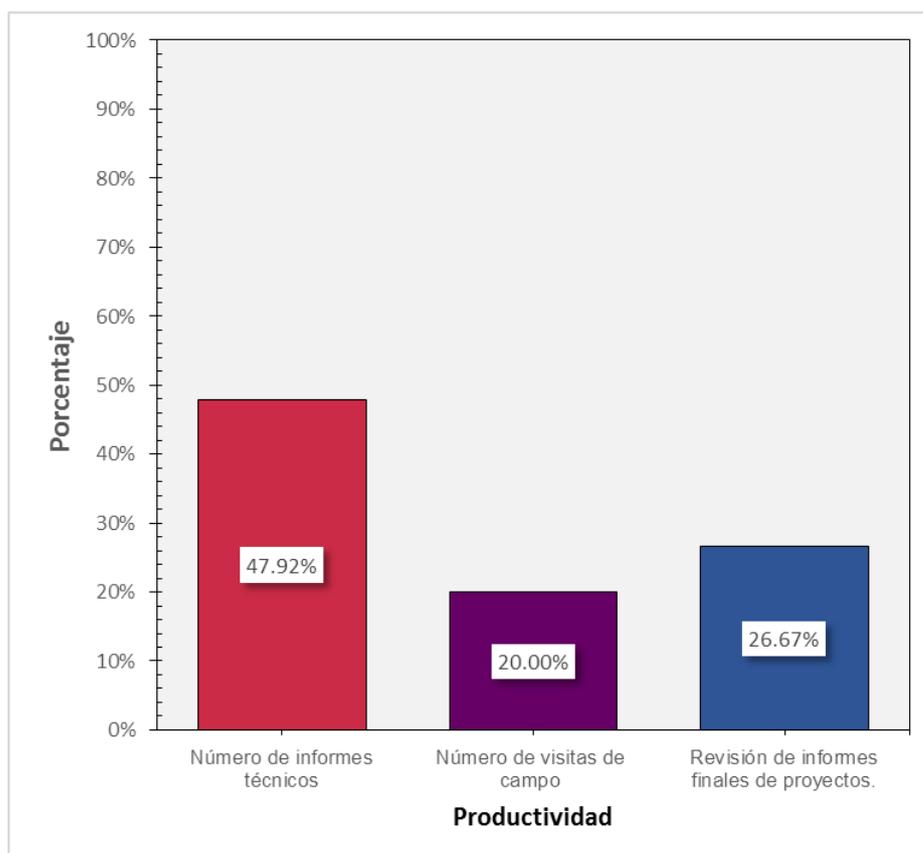


Figura 13: Productividad de la Oficina de Supervisión de Proyectos

INTERPRETACIÓN

La tabla 13 presenta información relacionada con la productividad de la Oficina de Supervisión de Proyectos, donde apreciamos que se tiene el 47.92% de las metas alcanzadas en cuanto al número de informes técnicos emitidos, el 20.0% de número de visitas de campo y el 26.67% en la revisión de informes finales de los proyectos ejecutados por la Municipalidad Jorge Basadre.

De la información anterior deducimos que se tiene un promedio de 31.53% de productividad de acuerdo a la información recopilada en la ficha documental, debido a que se observa deficiencias en cuanto al número de visitas de campo para la inspección de la ejecución de los proyectos y en cuanto a la revisión y evaluación de informes finales de proyectos culminados.

Tabla 14.*Productividad de la Sub Gerencia de Liquidación de Proyectos*

Actividades	UM	Metas Prog.	Logro	% de Avance
Liquidaciones técnica financiera (administración directa)	Proyecto	15	9	60.00
Conformidad de Liquidación de obra como miembro de la Comisión Recepción Liquidación Proyectos	Proyecto	10	2	20.00
Revisión y evaluación de Actas de Transferencia	Proyecto	10	0	0.00
Promedio				26.67

Fuente: Ficha de registro documental

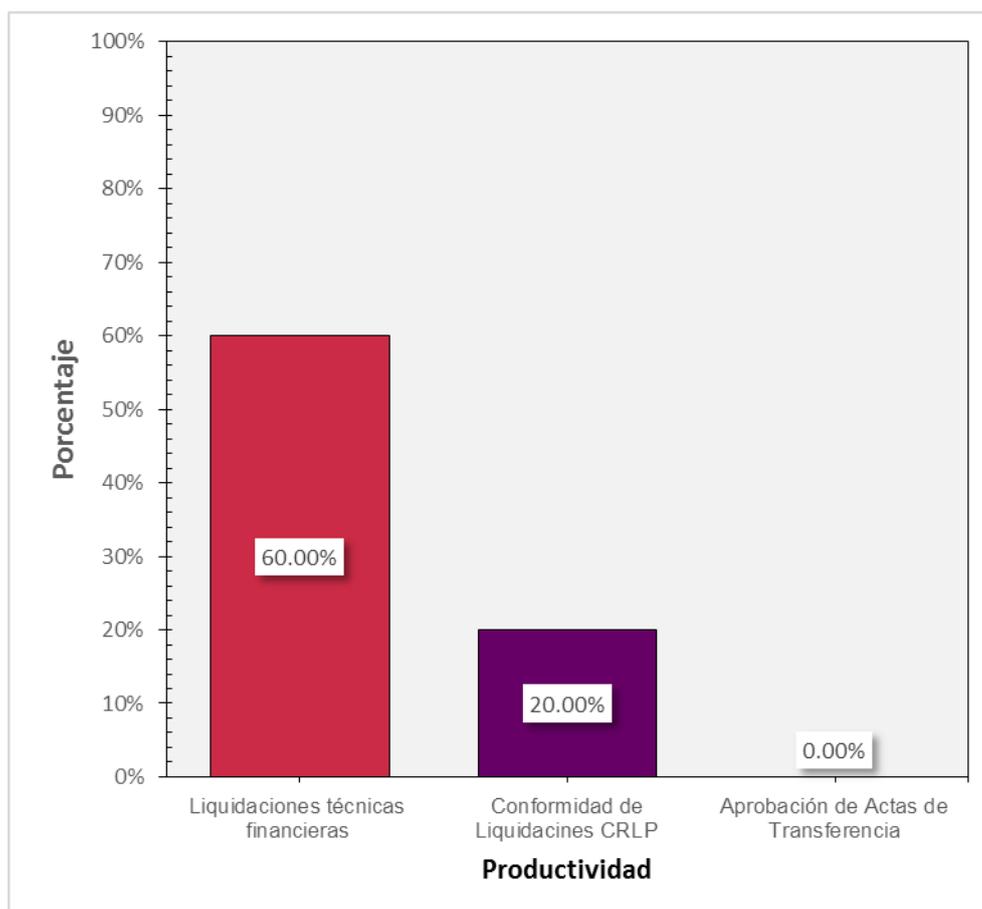


Figura 14: Productividad de la Sub Gerencia de Liquidación de Proyectos

INTERPRETACIÓN

La tabla 14 presenta la información relacionada con la productividad de la Sub Gerencia de Liquidación de Proyectos, donde apreciamos que se tiene el 60.0% de elaboración de liquidaciones técnica financieras, el 20.0% de conformidad de liquidaciones de obra como miembro de la Comisión de Recepción de Liquidación de Proyectos y el 0.0% en cuanto a la revisión y evaluación de actas de transferencia de los proyectos culminados por la Municipalidad Provincial Jorge Basadre.

De la información anterior deducimos que se tiene un promedio de 26.67%, de productividad en la Sub Gerencia de Liquidación de Proyectos de acuerdo a la información recopilada en la ficha documental, debido a que se observa deficiencias en cuanto a la conformidad de liquidaciones de obra como miembro de la Comisión de Recepción de Liquidación de Proyectos, revisión y evaluación de actas de transferencia de las liquidaciones aprobadas.

Tabla 15.*Productividad de la Oficina de Estudios y Proyectos*

Actividades	UM	Metas Prog.	Logro	% de Avance
Elaboración de expedientes técnicos	Expediente	20	12	60.00
Actualización de expedientes técnicos	Expediente	5	3	60.00
Seguimiento y absolución consultas en fase de inversión (contratistas)	Documento	10	2	20.00
Promedio				46.67

Fuente: Ficha de registro documental

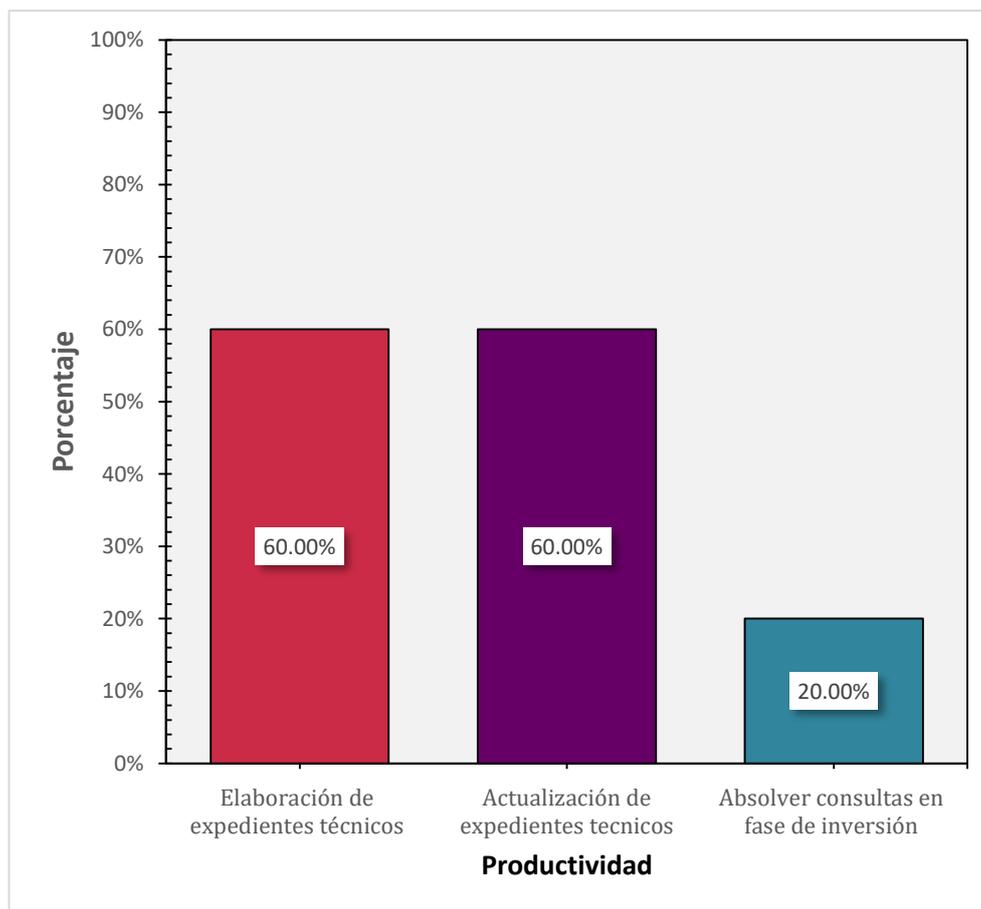


Figura 15: Productividad de la Oficina de Estudios y Proyectos

INTERPRETACIÓN

La tabla 15 presenta información relacionada con la productividad de la Oficina de Estudios y Proyectos sobre las metas logradas, donde apreciamos que se tiene el 60.0% de elaboración de expedientes técnicos, el 60.0% de actualización de expedientes técnicos y el 20.0% de seguimiento y absolución de consultas de los contratistas en fase de inversión.

De la información anterior deducimos que se tiene un promedio de 46.67%, de productividad en la Oficina de Estudios y Proyectos de acuerdo a la información recopilada, donde se observa la mayor deficiencia en cuanto al seguimiento y absolución de consultas de los contratistas en la fase de inversión.

Tabla 16.*Productividad de la Unidad Formuladora*

Actividades	UM	Metas Prog.	Logro	% de Avance
Formulación de proyectos de pre inversión	Estudios	15	10	66.67
Evaluación y declaración de viabilidad de proyectos	PIP viable	15	10	66.67
Elaboración de fichas técnicas / ideas	Fichas	4	2	50.00
Promedio				61.11

Fuente: Ficha de registro documental

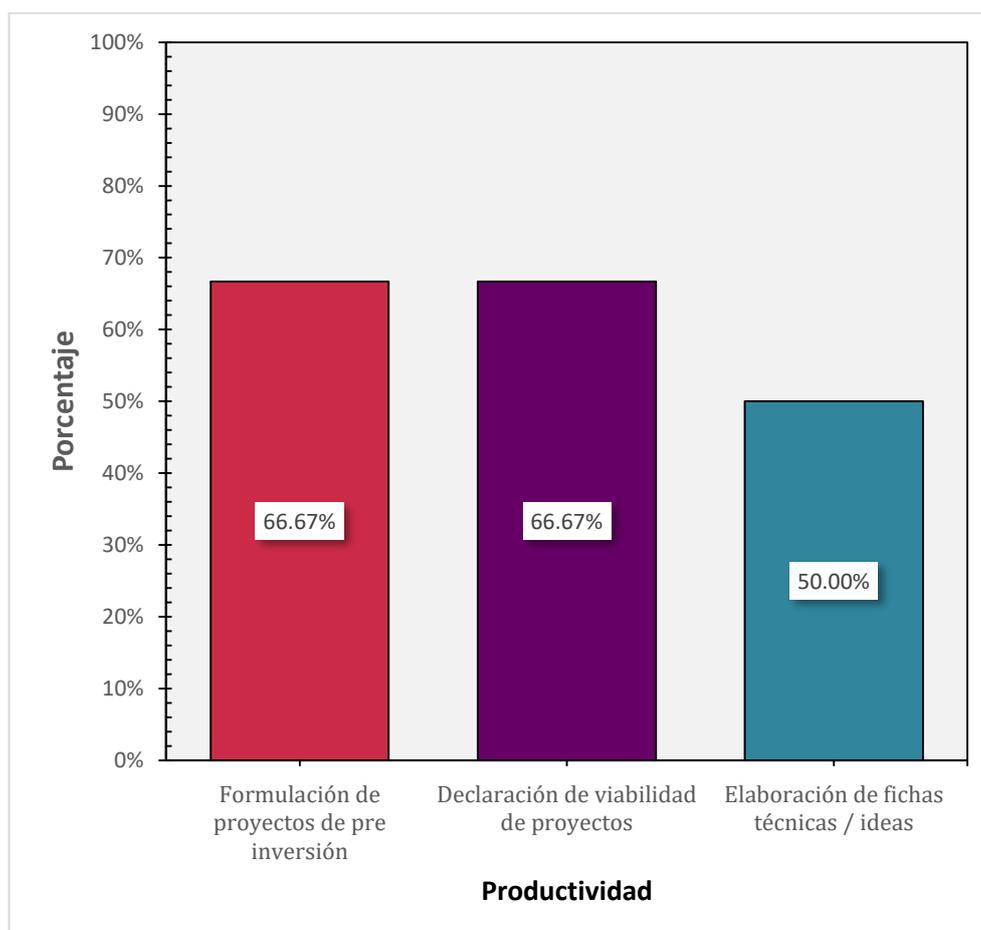


Figura 16: Productividad de la Unidad Formuladora.

INTERPRETACIÓN

La tabla 16 presenta la información relacionada con la productividad de la Unidad Formuladora, donde apreciamos el cumplimiento de las metas programadas de la Unidad Formuladora teniendo un 66.67% de formulación de proyectos de pre inversión, el 66.67% de evaluación y declaración de viabilidad de proyectos y el 50.0% en la elaboración de fichas técnicas e ideas.

De la información anterior deducimos que se tiene un promedio de 61.11%, de productividad en la Unidad Formuladora de acuerdo a la información recopilada de la ficha documental, donde se ha observado deficiencias en la elaboración de fichas técnicas e ideas.

Tabla 17.*Productividad de la Sub Gerencia de Recursos Humanos*

Actividades	UM	Metas Prog.	Logro	% de Avance
Elaboración de planillas y boletas de pago.	Acción	440	345	78.41
Procesos de expedientes administrativos de personal.	Acción	6	4	66.67
Diseñar, aplicar y mantener programas de evaluación y desempeño del personal.	Acción	4	0	0.00
Promedio				48.36

Fuente: Ficha de registro documental

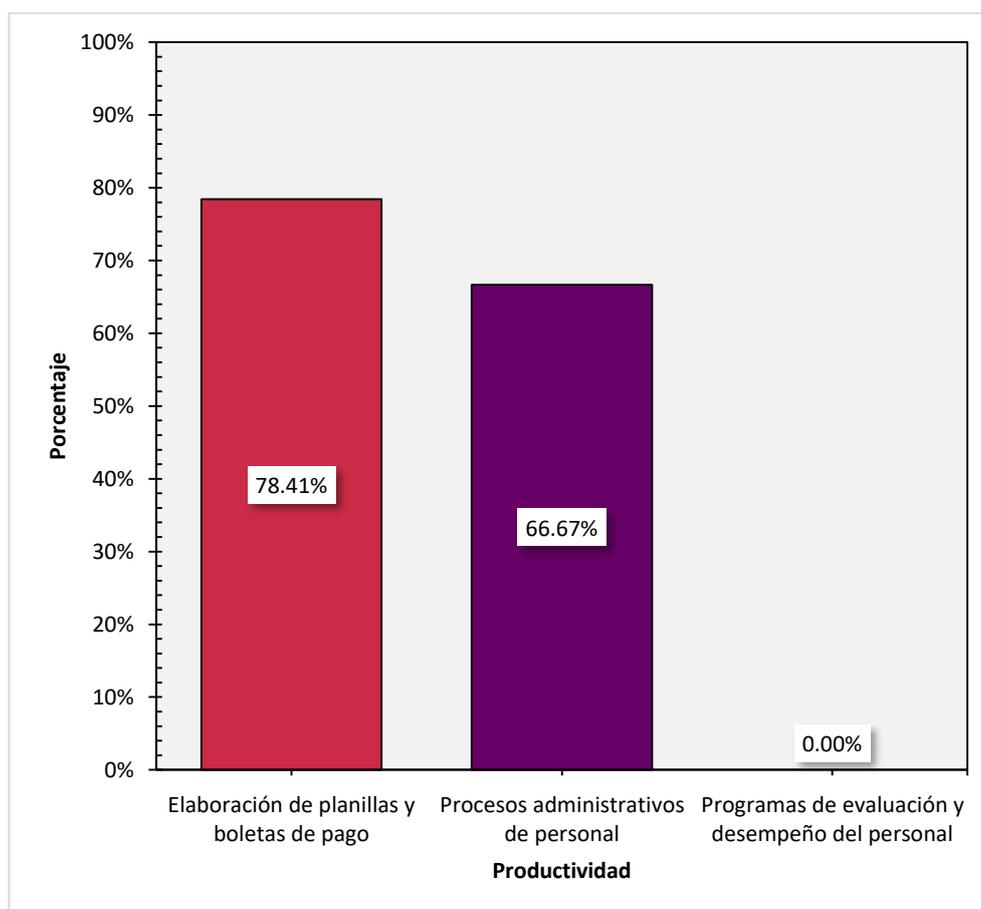


Figura 17: Productividad de la Sub Gerencia de Recursos Humanos

INTERPRETACIÓN

La tabla 17 presenta información relacionada a la productividad de la Sub Gerencia de Recursos Humanos, donde apreciamos el logro de las metas con un 78.41% de elaboración de planillas y boletas de pago, el 66.67% de procesos de expedientes administrativos de personal y el 0.0% en diseñar, aplicar y mantener programas de evaluación y desempeño del personal de la Municipalidad Provincial Jorge Basadre.

De la información anterior deducimos que se tiene un promedio de 48.36%, de productividad de la Sub Gerencia de Recursos Humanos de acuerdo a la información recopilada en la ficha documental, debido a que se observa deficiencias en cuanto a diseñar, aplicar y mantener programas de evaluación y desempeño del personal.

Tabla 18.*Productividad de la Sub Gerencia de Contabilidad*

Actividades	UM	Metas Prog.	Logro	% de Avance
Registro de fase de devengado en el SIAF	Acción	3600	2160	60.00%
Elaboración y formulación de estados financieros	Documento	12	12	100.00%
Análisis y conciliación de cuentas contables	Acción	24	12	50.00%
Promedio de Productividad				70.00%

Fuente: Ficha de registro documental

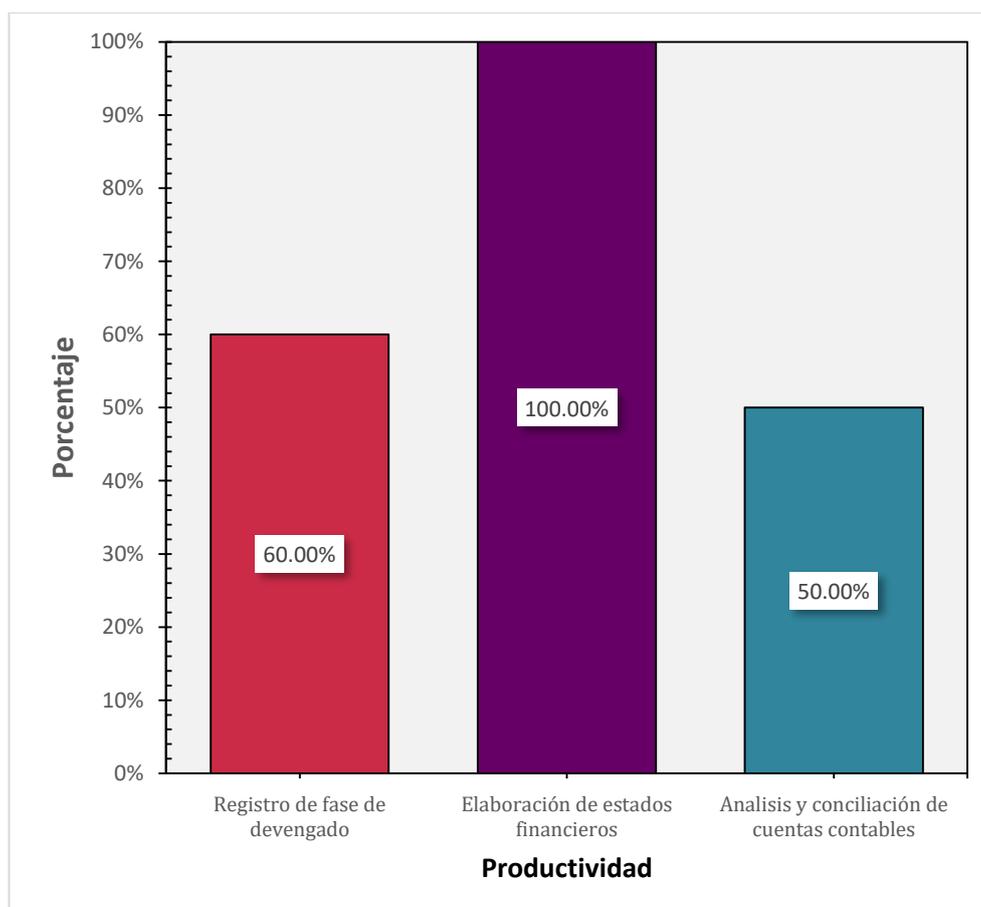


Figura 18: Productividad de la Sub Gerencia de Contabilidad

INTERPRETACIÓN

La tabla 18 presenta información relacionada a la productividad de la Sub Gerencia de Contabilidad, donde apreciamos las metas alcanzadas con un 60.0% en cuanto al registro de fase de devengado en el Sistema Integrado Administración Financiera, el 100.0% de elaboración y formulación de estados financieros y el 50.0% en cuanto al análisis y conciliación de cuentas contables de la Municipalidad Jorge Basadre.

De la información anterior deducimos que se tiene un promedio de 70.0%, de productividad de la Sub Gerencia de Contabilidad de acuerdo a la información recopilada en la ficha documental, debido a que se observa deficiencias en cuanto a registro de fase de devengado en el Sistema Integrado Administración Financiera y análisis y conciliación de cuentas contables.

Tabla 19.*Productividad de la Sub Gerencia de Tesorería*

Actividades	UM	Metas Prog.	Logro	% de Avance
Registro de la fase de girado y pagado en el SIAF	Acción	12480	6720	53.85
Generar libros bancos y conciliaciones bancarias	Documento	12	7	58.33
Realizar el pago al personal y proveedores	Documento	3600	2458	68.28
Promedio				60.15

Fuente: Ficha de registro documental

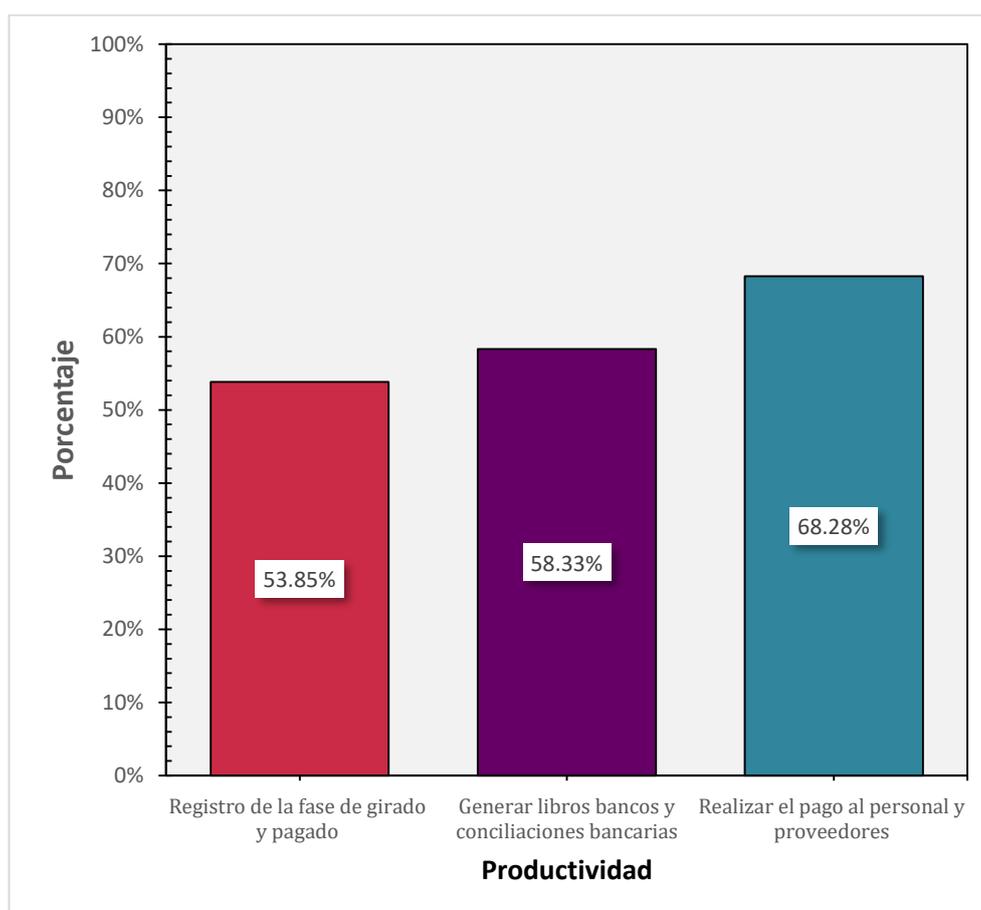


Figura 19: Productividad de la Sub Gerencia de Tesorería

INTERPRETACIÓN

La tabla 19 presenta información relacionada con la productividad de la Sub Gerencia de Tesorería, donde apreciamos las metas alcanzadas con un 53.85% de registro de la fase de girado y pagado, el 58.33% de generación libros bancos y conciliaciones bancarias y el 68.28% de realizar el pago al personal y proveedores.

De la información anterior deducimos que se tiene un promedio de 60.15%, de productividad Sub Gerencia de Tesorería de acuerdo a la información recopilada en la ficha documental, se ha observado deficiencias en cuanto registro de la fase de girado y pagado.

Tabla 20.*Productividad de la Sub Gerencia de Logística*

Actividades	UM	Metas Prog.	Logro	% de Avance
Tiempo de atención de los requerimientos (Cuadros de necesidades hasta la Orden de Compra y Orden de Servicio)	Expediente	864	588	68.06
Conformidad de bienes y servicios	Acción	484	120	24.79
Inventario	Acción	2	1	50.00
		Promedio		47.62

Fuente: Ficha de registro documental

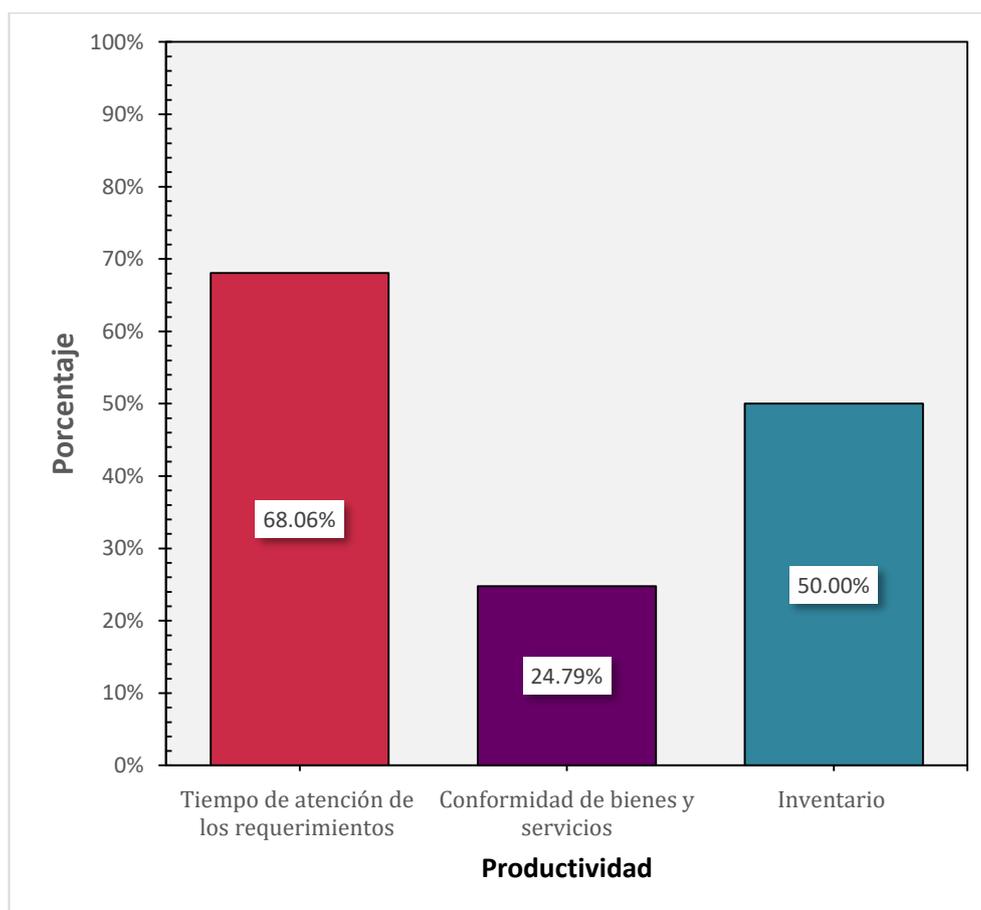


Figura 20: Productividad de la Sub Gerencia de Logística.

INTERPRETACIÓN

La tabla 20 presenta información relacionada con la productividad de la Sub Gerencia de Logística, Gestión Patrimonial y Servicios Auxiliares, donde apreciamos que se tiene el 68.06% del tiempo de atención de los requerimientos hasta la obtención de la orden de compra y orden de servicio, el 24.79% de Conformidad de bienes y servicios y el 50.0% en cuanto a la elaboración de inventario de la Municipalidad Jorge Basadre.

De la información anterior deducimos que se tiene un promedio de 47.62%, de productividad de la Sub Gerencia de Logística, Gestión Patrimonial y Servicios Auxiliares de acuerdo a la información recopilada en la ficha documental, debido a que se observa deficiencias en la atención de los requerimientos y las conformidades de bienes y servicios.

Tabla 21.*Productividad de la Gerencia de Desarrollo Territorial e Infraestructura*

Actividades	Muestra	UM	Metas Prog.	Logro	% de Avance
Ejecución de proyectos administración directa	6	Proyecto	8	3	37.50
Revisión de expedientes adicionales y deductivos		Acción	13	2	15.38
Ejecución de actividades y/o mantenimientos		Actividad	5	3	60.00
Promedio					37.63

Fuente: Ficha de registro documental

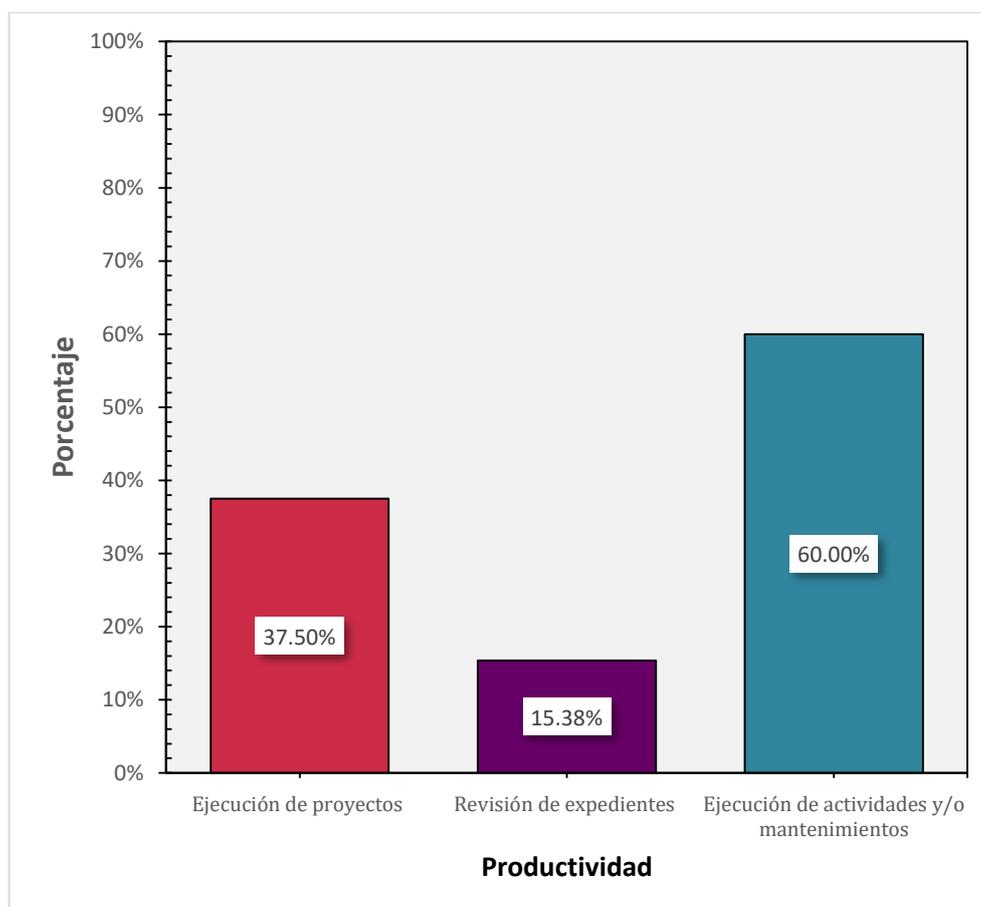


Figura 21: Productividad de la Gerencia de Desarrollo Territorial e Infraestructura.

INTERPRETACIÓN

La tabla 21 presenta información relacionada a la productividad de la Gerencia de Desarrollo Territorial e Infraestructura, donde apreciamos las metas alcanzadas, teniendo un 37.50% en la ejecución de proyectos administración directa, el 15.38% de revisión de expedientes adicionales y deductivos y el 60.0% en ejecución de actividades y/o mantenimientos.

De la información anterior deducimos que se tiene un promedio de 37.63%, de productividad de la Gerencia de Desarrollo Territorial e Infraestructura de acuerdo a la información recopilada en la ficha documental, debido a que se observa deficiencias en cuanto a la ejecución de proyectos de inversión pública y revisión de expedientes.

Tabla 22.*Productividad de la Sub Gerencia de Ordenamiento Territorial y Transporte*

Actividades	UM	Metas	Logro	% de Avance
		Prog.		
Número de atenciones a la población	Acción	2400	1680	70.00%
Constancias de posesión de terrenos	Expediente	960	498	51.88%
Autorizaciones y renovación de autorizaciones municipales - Transporte	Expediente	60	46	76.67%
Promedio				66.18%

Fuente: Ficha de registro documental

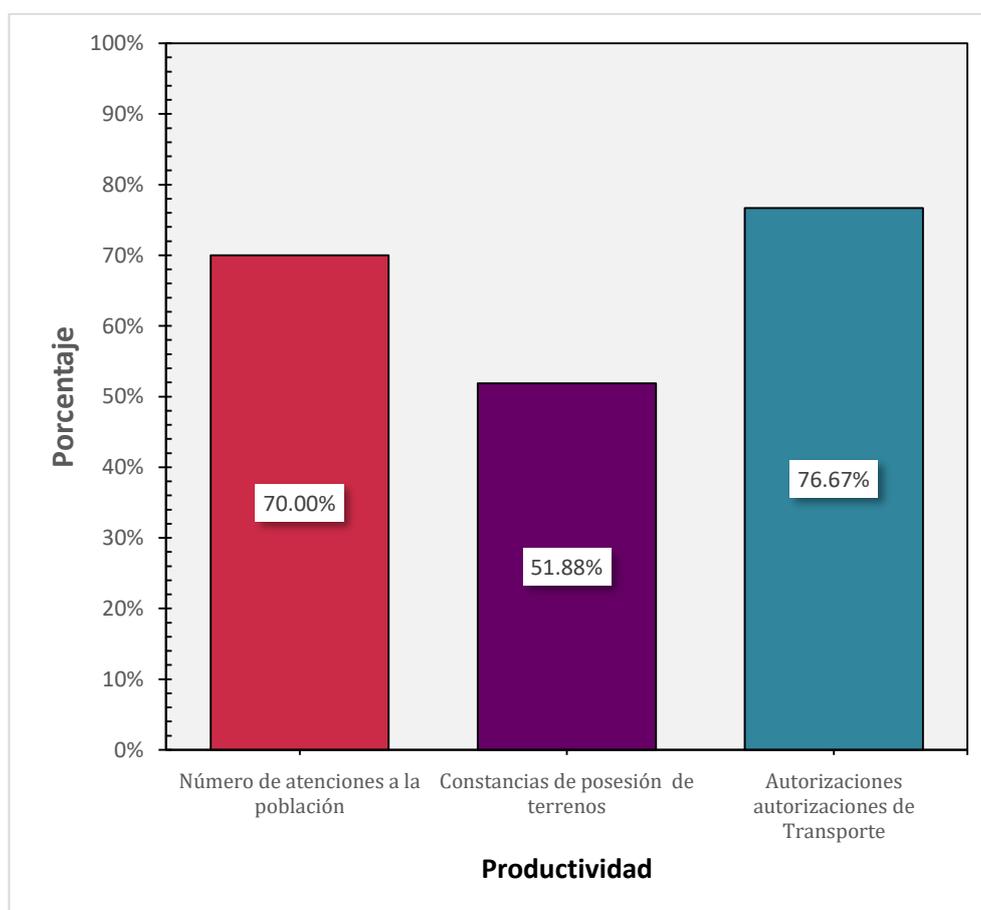


Figura 22: Productividad de la Sub Gerencia de Ordenamiento Territorial y Transporte.

INTERPRETACIÓN

La tabla 22 presenta información relacionada a la productividad de la Sub Gerencia de Ordenamiento Territorial y Transporte, donde apreciamos los logros alcanzados con un 70.0% en cuanto al número de atenciones a la población, el 51.88% de atención de constancias de posesión de terrenos y el 76.67% de autorizaciones y renovaciones de autorizaciones municipales de Transporte.

De la información anterior deducimos que se tiene un promedio de 66.18%, de productividad de la Sub Gerencia de Ordenamiento Territorial y Transporte de acuerdo a la información recopilada en la ficha documental, debido a que se observa deficiencias en cuanto a la atención de constancias de posesión de terrenos y renovación de autorizaciones municipales de transporte.

Tabla 23.*Productividad de la Gerencia de Desarrollo Social y Servicios Públicos*

Actividades	UM	Metas Prog.	Logro	% de Avance
Ejecución de proyectos sociales	Proyecto	5	1	20.00
Campaña y capacitación sobre la protección de los derechos de adulto mayor, Omaped y Demuna	Acción	9	4	44.44
Mantenimiento de vías vehicular y peatonal	Acción	365	120	32.88
Promedio				32.44

Fuente: Ficha de registro documental

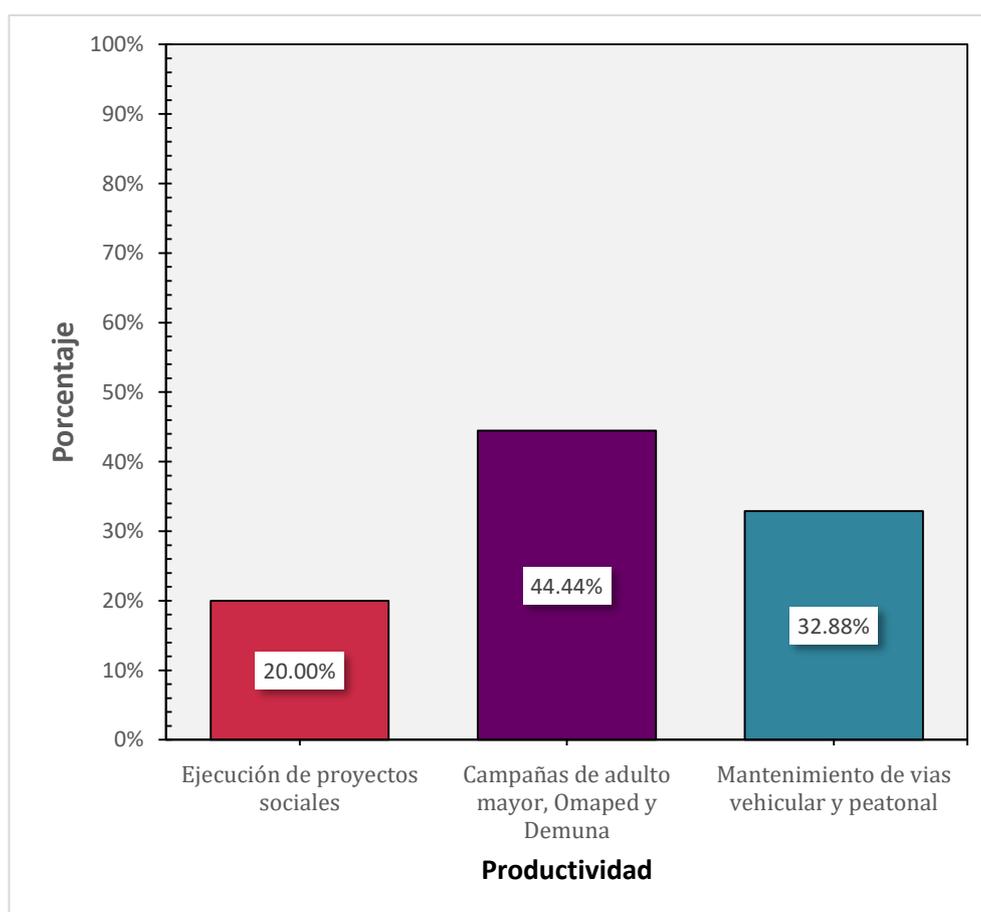


Figura 23: Productividad de la Gerencia de Desarrollo Social y Servicios Públicos.

INTERPRETACIÓN

La tabla 23 presenta información relacionada con la productividad de la Gerencia de Desarrollo Social y Servicios Públicos, donde apreciamos las metas alcanzadas, teniendo un 20.0% de ejecución de proyectos sociales, el 44.44% de organización de campañas y capacitaciones sobre la protección de los derechos de adulto mayor, Omaped y Demuna y el 32.88% en cuanto mantenimiento de las vías peatonales.

De la información anterior deducimos que se tiene un promedio de 32.44%, de productividad de la Gerencia de Desarrollo Social y Servicios Públicos de acuerdo a la información recopilada en la ficha documental, debido a que se observa deficiencias en cuanto a la ejecución de proyectos sociales y mantenimiento de vías peatonales.

Tabla 24.*Productividad de la Gerencia de Desarrollo Económico*

Actividades	UM	Metas Prog.	Logro	% de Avance
Ejecución de proyectos económicos	Proyecto	7	2	28.57%
Capacitación a la organizaciones productoras	Acción	24	12	50.00%
Formación de Asociaciones	Acción	4	1	25.00%
		Promedio		34.52%

Fuente: Ficha de registro documental

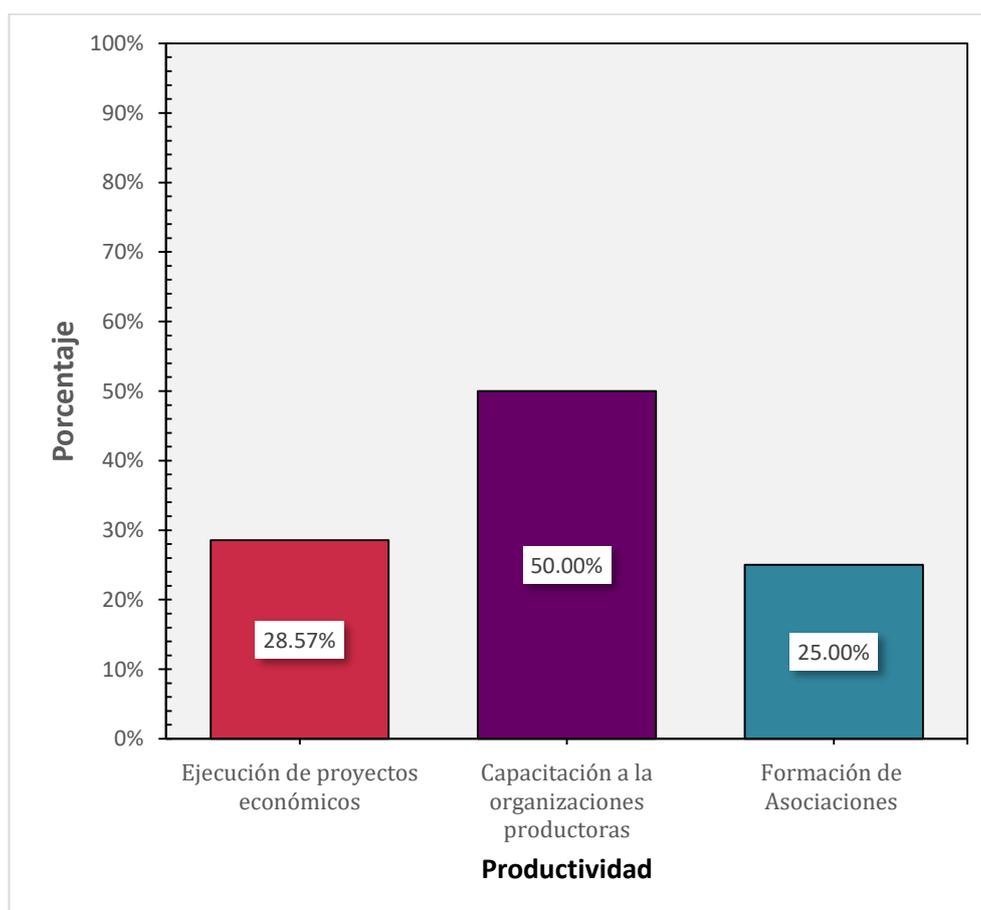


Figura 24: Productividad de la Gerencia de Desarrollo Económico.

INTERPRETACIÓN

La tabla 24 presenta información relacionada con la productividad de la Gerencia de Desarrollo Económico, donde apreciamos las metas alcanzadas, teniendo un 28.57% de ejecución de proyectos económicos, el 50.0% de capacitaciones a las organizaciones productoras y el 25.0% en cuanto a la formación de Asociaciones.

De la información anterior deducimos que se tiene un promedio de 34.52%, de productividad de la Gerencia de Desarrollo Económico de acuerdo a la información recopilada en la ficha documental, debido a que se observa deficiencias en cuanto a la ejecución de proyectos económicos y formación de Asociaciones productoras.

Tabla 25.*Productividad por unidades orgánicas de la MPJB*

Unidad Orgánica	Promedio (%)
Alcaldía	64.96
Gerencia Municipal	60.39
Planeamiento y Presupuesto	48.89
Supervisión de Proyectos	31.53
Liquidación de Proyectos	26.67
Oficina de Estudios y Proyectos	46.67
Unidad Formuladora	61.11
Recursos Humanos	48.36
Contabilidad	70.00
Tesorería	60.15
Logística, Gestión Patrimonial y Servicios Auxiliares	47.62
Desarrollo Territorial e Infraestructura	37.63
Ordenamiento Territorial y Transportes	66.18
Desarrollo Social y Servicios Públicos	32.44
Desarrollo Económico	34.52

Fuente: Ficha de registro documental

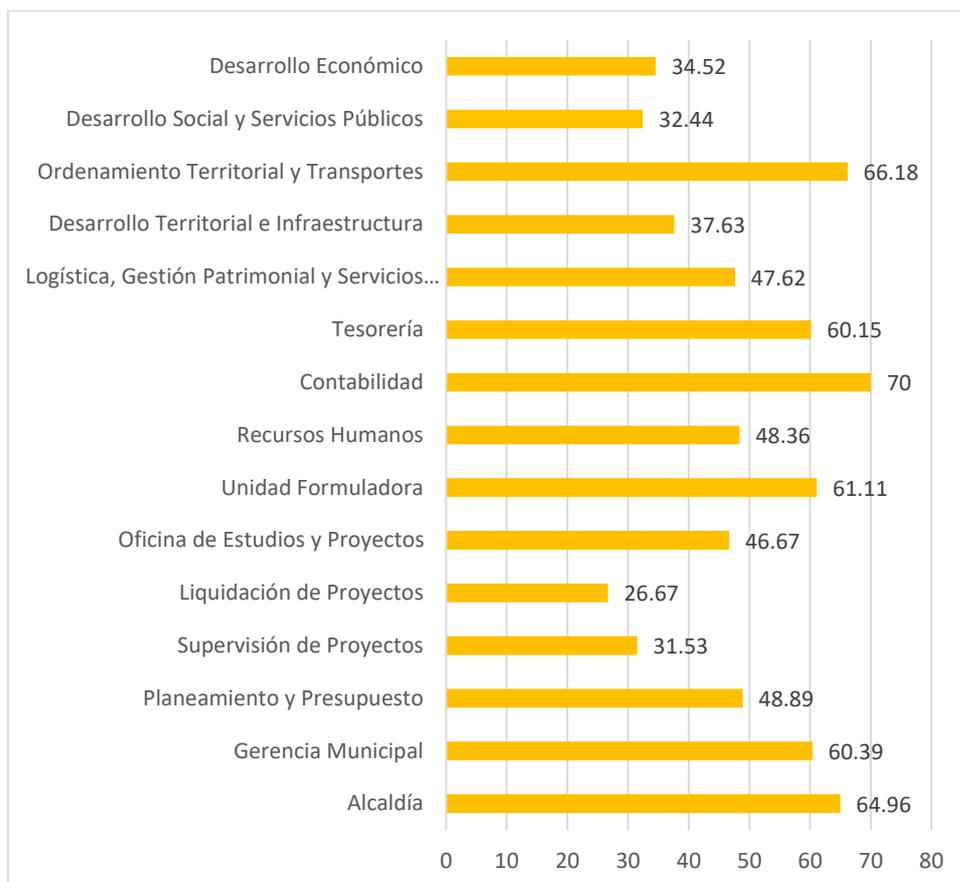


Figura 25: Productividad por unidades orgánicas de la MPJB

INTERPRETACIÓN

La tabla 25 presenta información relacionada con la productividad por unidades orgánicas de la Municipalidad Provincial Jorge Basadre, donde apreciamos las metas alcanzadas, de acuerdo a indicadores principales en función a las actividades que se desarrollan.

De la información anterior deducimos de acuerdo a la información recopilada en la ficha documental que se tiene un mayor promedio de productividad de la Sub Gerencia de Contabilidad con un 70.00% de logro de metas programas; y un menor promedio de Productividad de la Sub Gerencia de Liquidación de Proyectos teniendo un avance de 26.67% de metas alcanzadas.

Tabla 26.*Nivel de productividad en la Municipalidad Provincial Jorge Basadre*

		Estadístico
Media		49.1413
95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	41.2873
	Límite superior	56.9954
Mediana		48.3600
Varianza		201,146
Desviación estándar		14.18260
Mínimo		26.67
Máximo		70.00
Rango		43.33

Escala

Cumplido	al 100
En proceso	26 - 99
En inicio	Hasta 25

*Figura 26: Productividad de la Municipalidad Provincial Jorge Basadre*

INTERPRETACIÓN

La tabla 26 presenta información relacionada con el nivel de la productividad de las unidades orgánicas de la Municipalidad Provincial Jorge Basadre, donde apreciamos la media 49.14 siendo el promedio de la productividad de las unidades orgánicas, que significa un nivel de avance en proceso; El grado de confianza de límite inferior 41.28 y un límite superior de 56.99; la mediana 48.36 el valor que ocupa el lugar central de la productividad de las Unidades Orgánicas.

De la información anterior se puede observar una Varianza de 201,14; Desviación estándar 14.18 es el grado de dispersión que se encuentran los promedios de productividad de cada unidad orgánica; un rango mínimo de 26.67 y un rango máximo de 70.00, de toda la productividad de acuerdo a la información recopilada en la ficha documental, habiendo realizado la evaluación a cada unidad orgánica de la Municipalidad Provincia Jorge Basadre.

4.4 PRUEBA ESTADÍSTICA

1. Prueba de normalidad para la selección del estadístico

Para la presente investigación se ha utilizado el Test de Shapiro–Wilk, este test se usa para verificar la distribución normal de un conjunto de datos, permitiendo seleccionar el estadístico.

Ho: Los datos se distribuyen normalmente

Hi: los datos no se distribuyen normalmente

Shapiro-Wilk			
	Estadístico	gl	Sig.
Competencia	,881	15	,059
Productividad	,931	15	,281

Si sig. > 0.05 = Los datos se distribuyen normalmente

Si sig. < 0.05 = Los datos no se distribuyen normalmente

INTERPRETACIÓN

Conforme a los resultados se puede comprobar que en ambos casos $p > 0.05$, por tanto, aceptamos la hipótesis Ho, lo cual significa que ambas variables tienen una distribución normal. En consecuencia, se utilizará para la prueba de hipótesis de investigación el estadístico r de Pearson.

2. Prueba estadística de hipótesis r de Pearson

El coeficiente de correlación de Pearson se utiliza para la comprobación de hipótesis y medir el grado de relación de dos variables.

Ho: No existe correlación positiva entre las competencias laborales y la productividad en la MPJB.

Hi: Si existe correlación positiva entre las competencias laborales y la productividad en la MPJB.

Correlaciones			
		Productividad	Competencias
Productividad	Correlación de Pearson	1	0,753
	Sig. (bilateral)		0,029
	N	15	15
Competencias	Correlación de Pearson	0,753	1
	Sig. (bilateral)	0,029	
	N	15	15

INTERPRETACIÓN

Los resultados de prueba con el coeficiente de correlación r de Pearson, nos proporciona un el sig. Bilateral = 0.029 < 0.05, por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, corroborando que si existe correlación positiva entre las competencias laborales y la productividad en la Municipalidad Provincial Jorge Basadre, así mismo, el coeficiente $r = 0.753$, expresa que se tiene una correlación positiva alta.

4.5 DISCUSIONES

La presente investigación tiene por objeto explicar de qué manera las competencias laborales para la gestión pública afectan en la productividad de las unidades orgánicas de la Municipalidad Provincial Jorge Basadre; la prueba de hipótesis desarrollada en el punto 4.4 deja ver que el coeficiente de correlación r de Pearson, nos proporciona un $\text{sig. Bilateral} = 0.029 < 0.05$, con lo cual aceptamos la hipótesis alterna, corroborando que si existe correlación positiva entre las competencias laborales y la productividad en la MPJB, el coeficiente $r = 0.753$, expresa una correlación positiva alta, con lo que confirmamos que las competencias laborales si afectan a la productividad en la MPJB. Revisados los trabajos al respecto, no se encontraron trabajos similares, por tanto, los resultados se limitan al ámbito geográfico estudiado. El análisis de la tabla N 8 sobre las competencias laborales en las diferentes unidades orgánicas de la MPJB, vislumbra 2 unidades que tienen un nivel bajo, 5 del total de 15 unidades presentan un nivel regular y 8 de unidades cuentan con un nivel alto, con lo que apreciamos que un conjunto de las unidades orgánicas no cuentan con un equipo de colaboradores con niveles aceptables de competencias; los resultados de la tabla 9 presenta la información relacionada al nivel de las competencias laborales a nivel de toda la Municipalidad Provincial Jorge Basadre, donde apreciamos que la media es de 44.54 que conforme a la escala de evaluación representa un nivel regular de competencias. Al respecto el trabajo realizado por Condori (2013) sobre las competencias laborales en la Municipalidad distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de Tacna, se obtuvo un valor medio total de 107,35 con una desviación típica de 8,82. Dicho valor representa un nivel adecuado; ello implica que el personal de la Municipalidad Distrital Coronel Gregario Albarracín Lanchipa de Tacna considera sus competencias para desarrollar las actividades adecuadas. Conforme a los resultados obtenidos en la presente investigación, existen diferencias entre ambos resultados.

En relación a la productividad de las unidades orgánicas de la Municipalidad Provincial Jorge Basadre; apreciamos una media de 49.14 que significa un nivel de avance de metas que están en proceso, de la información anterior se puede observar una Varianza de 201,14; Desviación estándar 14.18 es el grado de dispersión que se encuentran los promedios de productividad de cada unidad orgánica; al respecto en la investigación realizada por Facho Gutiérrez (2017), estudia la Productividad Laboral en Trabajadores de la Subgerencia de Operaciones de Fiscalización, Municipalidad de Lima, en la Tabla 4 de manera general indican que hay 42 empleados es decir 73.7% que califican la gestión administrativa como regular y tienen una productividad laboral regular lo cual muestra una posible relación entre las variables mencionadas. En relación a los resultados de la presente investigación coincide con el resultado final.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

PRIMERA

Si existe un efecto significativo de las competencias laborales en la productividad de las unidades orgánicas de la Municipalidad Provincial de Jorge Basadre, por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, de este modo, corroborando que existe correlación positiva alta entre las competencias laborales y la productividad en la Municipalidad Provincial Jorge Basadre.

SEGUNDA

El nivel de las competencias laborales que caracterizan al personal que labora en la Municipalidad Provincial Jorge Basadre es regular. Siendo las dimensiones más destacadas las habilidades y actitudes, en cuanto a los conocimientos sobre gestión pública, se tiene que mejorar principalmente en la capacitación en temas de gestión pública y procedimientos inherentes de cada unidad orgánica en la Municipalidad Provincial Jorge Basadre.

TERCERO

La productividad de las unidades orgánicas de la Municipalidad Provincial Jorge Basadre está en proceso. De acuerdo a la recopilación de información en la ficha de registro documental muestra que la Sub Gerencia de Liquidación de Proyectos posee el promedio más bajo de Productividad y la Sub Gerencia de Contabilidad, posee el promedio más alto de Productividad.

5.2 RECOMENDACIONES

PRIMERA

Que la Alta Dirección de la Municipalidad Provincial Jorge Basadre, realice acciones de monitoreo para contribuir al mejoramiento del nivel de competencias laborales, priorizando los conocimientos sobre gestión pública, habilidades y actitudes necesarias para lograr el cumplimiento de las metas institucionales, ello permitirá mejorar los niveles de Productividad de cada unidad orgánica de las unidades orgánicas de la Municipalidad Provincial Jorge Basadre.

SEGUNDA

Para mejorar el nivel de competencias laborales, se recomienda a la Sub Gerencia de Recursos Humanos priorice la evaluación del perfil de cada profesional en el proceso de contratación de personal, específicamente en los aspectos de conocimientos y capacitaciones sobre la gestión pública. Así como también ejecutar un programa de mejoramiento continuo que conduzca a la optimización de procesos, capacitaciones del personal para mejorar su desarrollo personal y el desempeño de sus funciones en relación al cargo que ocupa.

TERCERA

Para mejorar el nivel de productividad de las unidades orgánicas de la Municipalidad Provincial Jorge Basadre, la Gerencia Municipal realice evaluaciones periódicas en relación al desarrollo de las actividades programadas por cada unidad orgánica, con el propósito de determinar el cumplimiento de las metas institucionales; y como consecuencia de ellos implementar medidas preventivas y efectivas para mejorar la gestión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2005). *Gestión por Competencias, El Diccionario, 2da. Edición*. Buenos Aires- Argentina: Editorial Granica.
- Atanasof, A. N. (2018). *Competencias laborales en la Administración Pública*. Obtenido de: https://aplicaciones.onsc.gub.uy/pmb/opac_css/doc_num.php?explnum_id=35
- Bazinet, A. (1984). *La Evaluación del rendimiento: métodos para la evaluación de los mandos intermedios en la empresa*. Barcelona: Editorial Herder.
- Becerra Gálvez, Mayeline; Campos Ahumada, Francisca. (2012). *El Enfoque por Competencias y sus Aportes en la Gestión de Recursos Humanos*. Obtenido de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/Memoria%20M Becerra%20FCampos.pdf?sequence=1>
- Bunk, G. P. (1994). *La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA*. Bélgica: Revista Cedefop N° 1. Editorial Diamantidi.
- Capella J.; & Sánchez Moreno G. (1999). *Aprendizaje y constructivismo*. Lima: Ediciones Massey and Vanier.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Santa Fé de Bogotá: Colombia: Mc Graw Hill.
- Condori Ramos, G. M. (2011). *Las competencias laborales y su influencia en el desempeño del personal de la Municipalidad distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de Tacna, en el año 2011 (Tesis)*. Tacna.
- CONOCER Conocimiento, C. y. (2014). *Desarrollo de Estándares de Competencia (EC) y Diseño de Instrumentos de Evaluación de Competencia - Versión 7.0 - Mexico*. Obtenido de: http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/certificacion/eval_com_conocer.pdf
- El Peruano, D. (4 de Julio de 2013). Ley N°30057 del Servicio Civil.. Lima, Perú.
- El Peruano, D. (2018). *"Capacitación y Desafíos de la Gestión Pública"*. Obtenido de <https://elperuano.pe/noticia-capacitacion-y-desafios-de-gestion-publica-36421.aspx>
- El Peruano, D. (19 de Diciembre de 2018). DECRETO SUPREMO N° 123-2018-PCM. *Aprueba el Reglamento del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública*. Lima, Perú.
- Ernst & Young, C. (2008). *Manual del Director de Recursos Humanos. Obtenido de Gestión por Competencias.*. Obtenido de: <https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>
- Facho Gutiérrez, J. E. (2017). *"Gestión Administrativa y Productividad Laboral en Trabajadores de la Subgerencia de Operaciones de Fiscalización, Municipalidad de Lima, 2016"* (Tesis). Obtenido de: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/6006/Facho_GJE.pdf?sequence=1
- Fernández, G. (2004). Las Competencias. En G. Fernández, *Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos* (pág. 186). España: Ediciones Deusto.

- Gomes, B. C. (2008). *Gestión de Recursos Humanos (5ª Edición)*. En B. C. Gomes, *Gestión de Recursos Humanos (5ª Edición)*. Madrid, España: Pearson Educación.
- Hellriegel, D. Jackson, S. y Slocum, J. . (2002). *Administración: Un Enfoque Basado en Competencias. 9na. Edición*. México: Editorial: Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Hernández, R., Fernández, C. & Batista P. . (2010). *Fundamentos de metodología de la investigación*. México: Editorial: Mc Graw Hill.
- María del Carmen Ortego Maté; Santiago López González; María Lourdes Álvarez Trigueros. (s.f.). *Ciencias Psicosociales I - UC*. Temas 4. Las Actitudes. Obtenido de: https://ocw.unican.es/pluginfile.php/1420/course/section/1836/tema_04.pdf
- Martínez, V. (2013). *Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de las Artes Gráficas. (Tesis, México: Instituto Politécnico Nacional de México.)*. Obtenido de: <http://148.204.210.201/tesis/1377536337803tesisfinalimp.pdf>
- Mucci, O. O. (2007). *Las competencias laborales - Facultad de Ciencias Económicas y Sociales — Unmdp*. Obtenido de: http://nulan.mdp.edu.ar/76/1/FACES_n11_47-66.pdf
- Ontoria, A.; Gómez R.; Molina, A. . (2002). *Potenciar la capacidad de aprender y pensar*. Madrid: Narcea S.A.
- Perea Guerra, N. P. (2014). *“Estudio de las competencias de los recursos humanos en las buenas prácticas del sistema de administración financiera en las municipalidades distritales de Soplín y Capelo de la provincia de Requena, año 2014” (Tesis)*. Obtenido de: http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/3806/Nino_Tesis_Maestria_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rábago, E. (2010). *Gestión por competencias. Un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial*. España.
- Ramirez Cavassa, C. (2010). *Ergonomía y Productividad*. En C. R. Cavassa, *Ergonomía y Productividad* (pág. 253). México: Editorial Limusa.
- Sánchez, E. (2012). *Las Competencias Laborales En el Desempeño de la Función del Contador Público en las Fuerzas Armadas Nacionales: Clave en el Éxito Institucional (Tesis)*. Obtenido de: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/1108/Esanchez.pdf?sequence=1>
- Spencer, S. &. (1993). *Diccionario de competencias*. New York: John Wiley and Sons.
- Vásquez Casas, J. G. (2017). *El Clima Laboral y su Influencia en la Productividad de los Trabajadores Administrativos de la Municipalidad Distrital De Ciudad Eten, 2016 (Tesis)*. Obtenido de <http://repositorio.umb.edu.pe/bitstream/UMB/93/1/Tesis%20Oficial%20John%20Vasquez.pdf>

ANEXO 01

TEST DE COMPETENCIAS LABORALES

Apellidos y Nombres: **Cargo:**

Unidad Orgánica: **Sexo:** **Edad:**

A continuación, encontrará una serie de enunciados con relación al trabajo del personal que tiene a cargo. Se solicita su opinión sincera al respecto. Después de leer cuidadosamente cada enunciado, maque con una (X) de acuerdo a su opinión.

Según la siguiente calificación:

CALIFICACIÓN: ALTO (A) MEDIO(M) BAJO (B)

ITEMS	DESCRIPCION	A	M	B
Conocimientos				
1	Tiene conocimientos sobre la gestión pública en general.			
2	Recibió capacitación y/o formación sobre la gestión pública.			
3	Posee los conocimientos requeridos para cumplir sus funciones y/o tareas.			
4	Tiene conocimientos sobre la normatividad relacionada al puesto de trabajo.			
5	Conoce y cumple los procedimientos administrativos establecidos en su área.			
6	Busca aprender de las experiencias propias y ajenas.			
7	Se mantiene enterado del entorno político y económico que afecta a la municipalidad.			
8	Busca utilizar con frecuencia la información para resolver problemas dentro de su área.			
Destrezas o habilidades				
1	Posee la habilidad técnica para utilizar la tecnología (computadora y programas básicos).			
2	Usa medios y/o recursos con eficiencia para alcanzar las metas y objetivos institucionales.			
3	Maneja los sistemas de trámite documentario y otros relacionados a su puesto de trabajo.			
4	Ante una dificultad, demuestra su capacidad de resolución de problemas.			
5	Administra bien su tiempo para lograr y priorizar las tareas encargadas.			
6	Elabora y redacta documentos técnicos y/o informes según el puesto de trabajo.			
7	Se caracteriza por tomar decisiones oportunas.			
Actitudes				
1	Posee vocación de servicio público, para ayudar y atender las necesidades de la población.			
2	Asume con responsabilidad las consecuencias de sus actos y acepta riesgos.			
3	Actúa con seguridad y firmeza en situaciones de trabajo bajo presión o estrés.			
4	Se muestra disciplinado para el cumplimiento de sus actividades.			
5	Busca desarrollar las actividades laborales en equipo.			

ANEXO 02

FICHA DE REGISTRO DOCUMENTAL - PRODUCTIVIDAD

Los avances registrados, serán de acuerdo a los avances ejecutados por las unidades orgánicas de la Municipalidad Provincial Jorge Basadre, en función a las metas programadas y los logros alcanzados.

ÁREA	ACTIVIDAD / METAS	UNIDAD DE MEDIDA	METAS PROG	LOGRO	% DE AVANCE	PROMEDIO (%)
Alcaldía	Número de atenciones al público (10am - 2pm) 15 a 20min x persona					
	Resolución de conflictos					
	Convocar a sesiones de Alcaldía					
Gerencia Municipal	Atender despacho documentario					
	Número de reuniones de trabajo					
	Emitir resoluciones de gerencia de carácter administrativo y gerencial.					
Oficina de Planeamiento y Presupuesto	Número de certificaciones					
	Organización del proceso del presupuesto participativo					
	Elaboración de la memoria anual					

Oficina de supervisión de Proyectos	Número de informes técnicos (expedientes técnicos y planes de trabajo)					
	Número de visitas de campo (Supervisar la ejecución de los proyectos)					
	Revisión y evaluación de informes finales de proyectos.					
Sub Gerencia de Liquidación de Proyectos	Liquidaciones técnica financiera (administración directa)					
	Conformidad de Liquidación de obra como miembro de la Comisión de Recepción de la Liquidación de Proyectos					
	Revisión y evaluación de Actas de Transferencia					
Oficina de Estudios y Proyectos	Elaboración de expedientes técnicos					
	Actualización de expedientes técnicos					
	Seguimiento y absolución consultas en fase de inversión (contratistas)					
Unidad Formuladora	Formulación de proyectos de pre inversión					
	Evaluación y declaración de viabilidad de proyectos					
	Elaboración de fichas técnicas / ideas					

Sub Gerencia de Recursos Humanos	Elaboración de planillas y boletas de pago					
	Procesos de expedientes administrativos de personal					
	Diseñar, aplicar y mantener programas de evaluación y desempeño del personal					
Sub Gerencia de Contabilidad	Registro de fase de devengado en el SIAF					
	Elaboración y formulación de estados financieros					
	Análisis y conciliación de cuentas contables					
Sub Gerencia de Tesorería	Registro de la fase de girado y pagado en el SIAF					
	Generar libros bancos y conciliaciones bancarias					
	Realizar el pago al personal y proveedores					
Sub Gerencia de Logística, Gestión Patrimonial y Servicios Auxiliares	Tiempo de atención de los requerimientos (Cuadros de necesidades hasta la Orden de Compra y Orden de Servicio)					
	Conformidad de bienes y servicios					
	Inventario					

Gerencia de Desarrollo Territorial e Infraestructura	Ejecución de proyectos administración directa					
	Revisión de expedientes adicionales y deductivos					
	Ejecución de actividades y/o mantenimientos					
Sub Gerencia de Ordenamiento Territorial y Transporte	Número de atenciones a la población					
	Constancias de posesión de terrenos					
	Autorizaciones y renovación de autorizaciones municipales - Transporte					
Gerencia de Desarrollo Social y Servicios Públicos	Ejecución de proyectos sociales					
	Campaña y capacitación sobre la protección de los derechos de adulto mayor, Omaped y Demuna					
	Mantenimiento de vías vehicular y peatonal					
Gerencia de Desarrollo Económico	Ejecución de proyectos económicos					
	Capacitación a la organizaciones productoras					
	Formación de Asociaciones					

MATRIZ DE CONSISTENCIA – PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TITULO: COMPETENCIAS LABORALES PARA LA GESTIÓN PÚBLICA Y PRODUCTIVIDAD DE LAS UNIDADES ORGÁNICAS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL JORGE BASADRE, EN EL AÑO 2018.

MAESTRÍA: MAESTRÍA EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>1. INTERROGANTE GENERAL ¿Cómo afectan las competencias laborales para la gestión pública en la productividad de las unidades orgánicas de la Municipalidad Provincial Jorge Basadre, en el año 2018?</p> <p>2. INTERROGANTES ESPECÍFICOS</p> <p>a. ¿Cuál es el nivel de competencias laborales para la gestión pública en las unidades orgánicas de la Municipalidad Provincial Jorge Basadre, en el año 2018?</p> <p>b. ¿Cuál es el nivel de productividad en las unidades orgánicas de la Municipalidad Provincial Jorge Basadre, en el año 2018?</p>	<p>1. OBJETIVO GENERAL Explicar de qué manera las competencias laborales para la gestión pública afecta en la productividad de las unidades orgánicas de la Municipalidad Provincial Jorge Basadre, en el año 2018.</p> <p>2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>a. Determinar el nivel de competencias laborales para la gestión pública en las unidades orgánicas de la Municipalidad Provincial Jorge Basadre, en el año 2018.</p> <p>b. Determinar el nivel de productividad en las unidades orgánicas de la Municipalidad Provincial Jorge Basadre, en el año 2018.</p>	<p>1. HIPÓTESIS GENERAL Las competencias laborales afectan significativamente en la productividad de las unidades orgánicas de la Municipalidad Provincial Jorge Basadre, en el año 2018.</p> <p>2. HIPÓTESIS ESPECIFICAS</p> <p>a. El nivel de competencias laborales en el personal de las unidades orgánicas de la Municipalidad Provincial Jorge Basadre en el año 2018, es regular, mostrando menor nivel en conocimientos.</p> <p>b. Existe bajo nivel de productividad en las unidades orgánicas de la Municipalidad Provincial Jorge Basadre.</p>	<p>1. VARIABLE INDEPENDIENTE: Competencias laborales</p> <p><u>Indicadores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento - Habilidades - Actitudes <p>2. VARIABLE DEPENDIENTE Productividad</p> <p><u>Indicadores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Metas - Logros 	<p><u>Tipo de Investigación</u> Básica Cuantitativa <u>Diseño de investigación</u> No experimental Transversal Explicativo. <u>Ámbito de estudio</u> Psicosociales - laborales Tacna 2018</p> <p><u>Población</u> 108 trabajadores <u>Muestra</u> 108 trabajadores <u>Técnicas de recolección datos</u> Test de competencias. Técnica documental</p> <p><u>Instrumentos</u> Test de competencias laborales Ficha de registro documental - Productividad</p>

