



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**

**TESIS**

**MONITOREO Y EVALUACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE  
LOS TRABAJADORES DE LA SEDE DEL GOBIERNO REGIONAL  
LAMBAYEQUE - 2016**

**PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR  
EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

**AUTOR**

MG. LUIS ALBERTO GARCIA ALTAMIRANO

**ASESOR**

DR. OSCAR LOPEZ REGALADO

**LINEA DE INVESTIGACION**

ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

CHICLAYO – PERÚ

2016

## **PÁGINA DE JURADO**

---

**Dr. Roger Alberto Rodríguez Ravelo**  
**Presidente**

---

**Dr. Herry Lloclla Gonzales**  
**Secretario**

---

**Dra. Mercedes Alejandrina Collazos Alarcón**  
**Vocal**

## **DEDICATORIA**

A mis amados padres, pilares fundamentales en mi formación, y que gracias a sus enseñanzas llenas de sabiduría y de valores me han hecho un hombre de bien.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi familia, y en especial a mi querida esposa Marisol, por su comprensión y apoyo en los objetivos trazados en mi desarrollo profesional.

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Luis Alberto García Altamirano, estudiante del Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad, de la escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, con la tesis titulada **MONITOREO Y EVALUACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA SEDE DEL GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE - 2016**

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría.
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas; por otro lado, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener el grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados y los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

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

Chiclayo, noviembre de 2017

**Mg.Luis Alberto García Altamirano**  
DNI N° 16636567

## PRESENTACIÓN

Señores Miembros del Jurado Calificador, de conformidad con los lineamientos técnicos establecidos en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, presento a vuestra consideración el informe de investigación titulado: **Monitoreo y evaluación de desempeño laboral de los trabajadores de la Sede del Gobierno Regional Lambayeque**, contiene información teórica y técnica, a fin de ser utilizada en un análisis de mejora de prestación de servicios en relación a los procesos de aplicación en un contexto específico. Los objetivos prioritarios representan los indicadores clave de rendimiento pertinentes que deben ser desarrollados para evaluar el funcionamiento de las actividades laborales durante toda la ejecución. Esto ayudará a asegurar la más eficaz asignación de recursos y la gestión de las etapas asociadas.

El monitoreo puede proporcionar información sobre el progreso hacia el logro de metas y objetivos. Pero para medir el progreso, es necesario tener una línea base fiable. La recopilación de datos de línea de base a menudo se olvida o se hace demasiado tarde. Cuando el valor de referencia de un indicador no está disponible no se puede medir cuánto ha cambiado. El valor de referencia debe establecerse antes del comienzo del programa o si esto no es posible, con los meses del inicio del año laboral. Esto es, para asegurar que las líneas de base se midan antes de realizar actividades que podrían cambiar su lugar. Si se establece el valor de referencia más adelante, el impacto de las actividades o estrategia podría ser subestimado, ya que el cambio para bien podría haberse producido ya antes del establecimiento del valor de referencia.

Por cuanto el Gobierno Regional Lambayeque representa una entidad autónoma en sus funciones, debe continuamente revisar sus planes de acción, operativos e institucionales para reducir el índice de dificultades a favor de la gestión desde una perspectiva holística. Para ello, el recurso humano es el conjunto de elementos fundamentales que dinamizan dichos planes.

## INDICE DE CONTENIDO

PÁGINA DE JURADO.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD .....	v
INDICE DE CONTENIDO .....	vii
INDICE DE ILUSTRACIONES.....	xii
RESÚMEN .....	xiii
ABSTRACT .....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	xv
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACION .....	17
1.1. Problema de la investigación.....	17
1.2. Formulación del problema .....	21
1.3. Delimitación de la investigación.....	21
1.4. Justificación.....	22
1.5. Antecedentes. ....	24
1.5.1. A nivel internacional.- .....	24
1.5.2. A nivel nacional.- .....	28
1.5.3. A nivel regional.- .....	31
1.6. Objetivos. ....	33
1.6.1. General.....	33
1.6.2. Específicos. ....	33
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....	35
2.1. Monitoreo y Evaluación.....	35
2.1.1. Aspectos preliminares .....	35
2.1.2. Diferencia entre monitoreo y evaluación .....	38
2.1.3. Dimensiones del monitoreo y evaluación. ....	39
2.2. Desempeño laboral.....	42
2.2.1 Aspectos preliminares.....	42
2.2.1.1 Eficacia.....	42
2.2.1.2 Eficiencia.....	42
2.2.1.3 Motivación:.....	43
2.2.1.3.1 Importancia de la motivación laboral.....	43
2.2.1.3.2 Clasificación de las teorías motivacionales.....	44
2.2.1.3.2.1 Teorías de contenido:.....	45

2.2.1.3.2.1.1 Teoría de la Jerarquía de Maslow (1954) .....	45
2.2.1.3.2.1.2 Teoría X-Y de McGregor (1960).....	46
2.2.1.3.2.1.3 Teoría ERC de Alderfer (1969,1972) .....	46
2.2.1.3.2.1.4 Teoría Motivación -Higiene Herzberg (1959).....	47
2.2.1.3.2.1.5 Teoría de Necesidades Adquiridas McClelland (1951,1961) .....	49
2.2.1.3.2.2 Teorías de proceso .....	49
2.2.1.3.2.2.1 Teoría de Expectativas de VIE de Vroom (1964) .....	49
2.2.1.3.2.2.2 Teoría de la Equidad de Adams (1963, 1965) .....	50
2.2.1.3.2.2.3 Teoría de la finalidad o de las metas de Locke (1968, 1969).....	51
2.2.1.3.3 Tipos de motivación .....	51
2.2.1.3.3.1 Motivación intrínseca .....	51
2.2.1.3.3.2 Motivación extrínseca .....	52
2.2.1.3.4. Teorías del Desempeño Laboral .....	52
2.2.1.3.4.1 Teoría del ajuste en el trabajo. ....	52
2.2.1.3.4.2 Teoría del grupo de referencia social. ....	53
2.2.1.3.4.3 Teoría de la discrepancia. ....	53
2.2.1.3.4.5 Teoría de los eventos situacionales. ....	53
2.2.1.3.5 Evaluación de desempeño: .....	54
2.2.1.3.6 Evaluación de los resultados .....	55
2.2.1.3.7 Lo que se debe evaluar .....	55
2.3 Dimensiones del desempeño laboral .....	56
2.3.1 Calidad del Servicio. ....	56
2.3.2 Dimensión Tarea.....	57
2.3.3 Dimensión Contextual.....	57
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO .....	59
3.1. Identificación de variables .....	59
3.2. Variable independiente .....	59
3.3. Variable dependiente .....	59
3.4. Definición conceptual de la variable independiente .....	60
3.5. Definición conceptual de la Variable Dependiente.....	60
3.6. Definición operacional de la variable independiente.....	61
3.7.Definición operacional de la variable dependiente.....	61
3.8. Operacionalización de las variables .....	61
3.9. Metodología .....	64
3.9.1. Tipo de estudio. ....	64
3.9.2. Diseño de estudio .....	64
3.9.3. Población y muestra .....	65



3.9.4. Muestreo intencional.....	65
3.9.5. Método de investigación .....	66
3.9.6. Técnicas.....	66
3.9.7. Instrumentos de recolección de datos.....	66
3.9.8. Validación y Confiabilidad del instrumento:.....	66
3.9.8.1. La validación .....	67
3.9.8.2. La confiabilidad .....	67
3.9.9. Métodos de análisis de datos .....	68
3.9.10. Presentación de información.....	68
3.9.11. Consideraciones éticas .....	69
CAPITULO IV: RESULTADOS .....	71
4.1. Descripción de los resultados.....	71
4.2. Discusión de resultados.....	87
4.3. Conclusiones.....	88
4.4. Sugerencias. ....	88
CAPITULO V: PROPUESTA .....	91
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	100
ANEXOS.....	106
VALIDACIÓN DE EXPERTOS .....	111
CONSTANCIA DE JEFATURA REGIONAL.....	114
EVIDENCIA FOTOGRAFICA DE TRABAJADORES APLICANDO EL PRE Y POST TEST .....	115

## INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Muestra del Universo (SEDE REGIONAL)	56
Tabla N° 2 Muestra de Estudio (Oficina Regional Planificación)	56
Tabla N° 3 Escala para Medir la Confiabilidad del Instrumento	58
Tabla N° 4 Confiabilidad del Instrumento	59
Tabla N° 5 Validación de contenido de la dimensión confiabilidad del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016	62
Tabla N° 6 Validación de contenido de la dimensión Rendimiento del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016	63
Tabla N° 7 Validación de contenido de la dimensión Éxito del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016	63
Tabla N° 8 Validación de contenido de la dimensión Tarea del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016	64
Tabla N° 9 Validación de contenido de la dimensión contextual del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016	64
Tabla N° 10 Validación de contenido de la dimensión calidad del servicio del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016	65
Tabla N° 11 Validación de constructo de la dimensión Pertinencia del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016	66
Tabla 12 Validación de constructo de la dimensión Rendimiento y Éxito del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016.	67
Tabla N° 13 Validación de constructo de la dimensión Tarea del servicio del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016	68
Tabla N° 14 Validación de constructo de la dimensión contextual del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016	69
Tabla N° 15 Validación de constructo de la dimensión calidad del servicio del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016.	70

Tabla N° 16 Confiabilidad de las dimensiones del desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016	71
Tabla N° 17 Confiabilidad del desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016.	71
Tabla N° 18 Nivel de la dimensión Pertinencia del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016	72
Tabla N° 19 Respuestas a las preguntas en la dimensión Pertinencia del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016	72
Tabla N° 20 Nivel de la dimensión Rendimiento del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016	73
Tabla N° 21 Respuestas a las preguntas en la dimensión Rendimiento del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016	73
Tabla N° 22 Nivel de la dimensión Éxito del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016	74
Tabla N° 23 Respuestas a las preguntas en la dimensión Éxito del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016	74
Tabla N° 24 Nivel de la dimensión Tarea del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016	75
Tabla N° 25 Respuestas a las preguntas en la dimensión Tarea del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016	75
Tabla N° 26 Nivel de la dimensión Contextual del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016	76
Tabla N° 27 Respuestas a las preguntas en la dimensión Contextual del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016	76
Tabla 28 Nivel de la dimensión Calidad de Servicio del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016	77
Tabla 29 Respuestas a las preguntas en la dimensión Calidad de Servicio del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016	77

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1. Jerarquía de necesidades de Maslow	36
Figura 2. Modelo ERC de la motivación	38
Figura 3. Factores Motivación - Higiene	39
Figura 4. Teoría de la equidad	42
Figura 5. Estrategias de monitoreo y evaluación en el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del gobierno regional Lambayeque - 2016	89

## RESÚMEN

La tesis en curso, proporciona los lineamientos metodológicos esenciales para la gestión de toma de decisiones en el marco contextual del monitoreo y evaluación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Sede del Gobierno Regional Lambayeque. Una clara comprensión de la jerarquía de objetivos del marco lógico es esencial para la planificación del monitoreo y evaluación (en adelante M&E). Del mismo modo, también es importante comprender la jerarquía de indicadores del marco lógico.

Los niveles más altos de la jerarquía de indicadores requieren más análisis y síntesis de diferentes tipos de información y fuentes. Esto afecta a los métodos y análisis de recolección de datos de M & E, lo que tiene implicaciones para la dotación de personal, los presupuestos y el calendario.

El conjunto de teorías son un elemento clave del marco lógico. La experiencia técnica es útil y antes de que se finalicen los indicadores, es importante revisarlos con el personal local para asegurarse de que sean realistas y viables y satisfacer las necesidades informativas de los usuarios.

El tipo de datos e información elegida dependerá de la pregunta de investigación que se esté tratando, el nivel de precisión deseado en la medición de los efectos del estudio, el tamaño y la complejidad. Estos temas deben considerarse cuando se está desarrollando el marco lógico, ya que están relacionados con la selección de las intervenciones y los productos de los supuestos planteados a partir de las teorías propuestas, el presupuesto de M & E propuesto y los niveles de personal. Es importante señalar que existen otros tipos de marcos utilizados para mostrar las relaciones entre los objetivos del estudio y los indicadores que demostrarán el logro o el progreso hacia estos objetivos. Usando diagramas para ilustrar los pasos o niveles de resultados, el marco de resultados enfatiza las relaciones causales que conectan el logro incremental de cada resultado con el impacto global de la tesis.

### **Palabras clave:**

Monitoreo, evaluación, investigación, gestión pública, trabajadores públicos, diagramas, intervención de análisis, necesidades informativas, información y conocimiento.

## **ABSTRACT**

The current thesis provides the essential methodological guidelines for decision-making management within the contextual framework of the monitoring and evaluation of the work performance of workers at the Headquarters of the Lambayeque Regional Government. A clear understanding of the hierarchy of objectives of the logical framework is essential for monitoring and evaluation planning (M & E). Similarly, it is also important to understand the hierarchy of indicators in the logical framework.

The higher levels of the hierarchy of indicators require more analysis and synthesis of different types of information and sources. This affects the methods and analysis of M & E data collection, which has implications for staffing, budgets and timing.

The set of theories are a key element of the logical framework. Technical expertise is useful and before the indicators are finalized, it is important to review them with local staff to ensure they are realistic and viable and meet the information needs of users.

The type of data and information chosen will depend on the research question being treated, the level of precision desired in the measurement of study effects, size and complexity. These issues should be considered when the logical framework is being developed, as they relate to the selection of interventions and outputs from the assumptions made on the basis of proposed theories, proposed M & E budget and staffing levels.

It is important to note that there are other types of frameworks used to show relationships between study objectives and indicators that will demonstrate achievement or progress toward these goals. Using diagrams to illustrate the steps or levels of outcomes, the results framework emphasizes the causal relationships that connect the incremental achievement of each outcome to the overall impact of the thesis.

### **Keywords:**

Monitoring, evaluation, research, public management, public workers, diagrams, analysis intervention, information needs, information and knowledge.

## INTRODUCCIÓN

La tesis, denominada Monitoreo y evaluación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Sede del Gobierno Regional Lambayeque, al ser de naturaleza Mixta (Cualitativa y cuantitativa), suponemos que las apreciaciones de quienes participaron, fundamentan la pertinencia de nuestra propuesta, la cual se desarrolla en la siguiente secuencia procedimental:

En el primer capítulo, se describen la realidad problemática, la formulación del problema, los objetivos, general y específicos, los aspectos justificatorios y limitaciones que la investigación tuvo hasta antes de generar la información requerida para la elaboración de nuestra propuesta.

En el capítulo Segundo, el marco teórico, es dimensionado junto con sus categorías, con el propósito de fundamentar a través de postulados y paradigmas el sentido epistemológico de la presente investigación. No obstante, al tratarse de un tema en que se modelan y acomodan puntos de vista científicos y técnicos, entendemos que dependerá en gran medida de la orientación y pertinencia de estos constructos para describir el propósito del modelo.

Las dimensiones y categoría, además de los postulados y proposiciones que el modelo de desarrollo de tesis exige, representan una garantía cognitiva para evidenciar lo que podría representar una herramienta de ayuda para llevar a cabo mejores prácticas de gestión en el marco del monitoreo y evaluación.

En el capítulo III, así como mencionamos en el primer epígrafe, la investigación por ser de naturaleza cualitativa, pretendemos que nuestra percepción sea valorada como una de tipo investigación acción para fines más prácticos e inmediatos, por tratarse de una naturaleza dinámica.

Finalmente, en el capítulo IV se describen aspectos relativos a los resultados, bibliografía y anexos.

**CAPÍTULO I:**  
**PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**



## **CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACION**

### **1.1. Problema de la investigación.**

En la presente investigación sobre Monitoreo y evaluación del desempeño laboral, se muestra los antecedentes investigados desde distintos ámbitos, lo que nos permite conocer con mayor profundidad el propósito de la investigación, de esta manera podemos comprender y entender de la mejor forma posible, como se desenvuelve el trabajador y gracias a ello, tomar las decisiones correctas, para mejorar la organización en la institución.

A continuación tenemos los siguientes autores:

Amis, 2009, realizó una investigación en el sector público del ayuntamiento de Minnesota, en el que consideraba que la mayoría de las evaluaciones se han centrado en cambios específicos en las prácticas de gestión, incluyendo la introducción de la remuneración por rendimiento, problemas relativos con el paso a la contabilidad de ejercicio, el crecimiento de la contratación externa, la separación de la política y las operaciones o la devolución de las responsabilidades de gestión de recursos humanos. Como alternativa, se han ocupado de los cambios de gestión en dominios particulares de política tales como salud, educación, servicios comunitarios o justicia penal dentro de una organización en particular (departamento, agencia o proveedor privado). Por el contrario, ha habido relativamente pocas evaluaciones o macro evaluaciones - Integral del impacto de los cambios de raíz y ramas en el sistema. Los problemas de la evaluación en el campo de la gestión pública son inherentemente complejos y el camino a seguir es en absoluto evidente. Se evidenciaron limitaciones de la evaluación de políticas en el campo de la gestión pública, y más particularmente explora los obstáculos enfrentados en la evaluación de las consecuencias de las reformas de gestión sistémicos.

(Mayuri, 2008) en la tesis doctoral “Capacitación empresarial y desempeño laboral”, elaborada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, nos señala que:

“(…) La manera en que interpretamos la realidad, realizamos las tareas encomendadas y con ellos movilizamos socialmente a la estructura organizacional llamada empresa o institución está premunida de valores y a todo este conglomerado se le denomina Cultura Organizacional” (Mayuri, 2008, pág. 85).

Al respecto el autor del estudio refiere que:

“La Cultura Organizacional, está dada por el conjunto de conductas, ritos, creencias, anécdotas, protocolos, procesos y procedimientos que definen el que las instituciones se orienten hacia la excelencia o al fracaso; con el paso del tiempo el conjunto de experiencias empresariales va asumiendo un carácter antrópico (desordenado) requiriendo un esfuerzo de corrección que puede provenir de cualquier teoría de gestión empresarial debiendo ser administrada mediante un Objetivo de su desempeño de Capacitación Empresarial” (Mayuri, 2008, pág. 161).

Mayuri, en esta investigación, proporciona dirección y claridad sobre dónde debe ir el equipo, además de los objetivos comerciales, quiénes son los clientes, cuáles son sus productos y servicios y qué distingue su negocio de los competidores. El "Plan de Negocios" de una empresa, es esencialmente una amalgama de todos los planes de cada departamento o sección (dependiendo de la estructura organizativa). Estos planes deben abarcar todas las áreas de la operación, desde la producción hasta la compra, comercialización, suscripciones, finanzas, etc. El departamento de formación debe estar plenamente familiarizado con estos planes a fin de que posteriormente pueda elaborar un plan de formación que facilite su consecución. Es esencial un estrecho enlace en la planificación con los gerentes responsables de esas áreas respectivas.

(Rodríguez M. , 2008, pág. 45) Luego de analizar algunos de los temas relativos con el desarrollo **regional**, se evidenció la

complejidad o problemas que enfrentan a los evaluadores del Área de Recursos Humanos y pueden clasificarse en cuatro apartados:

1. La elección de los criterios apropiados para la evaluación y determinación de lo que constituye el "éxito";
2. Determinar y asegurar las pruebas pertinentes;
3. La interpretación de la evidencia disponible, incluyendo el problema de establecer hechos apropiados y determinar la causalidad; y
4. Al llegar a una evaluación global.

En cada una de estas partidas, una gama de temas más específicos se pueden identificar. Alternativamente, puede haber un acuerdo sobre los criterios apropiados para la evaluación, pero el desacuerdo sobre la ponderación de estos criterios o por encima del umbral que debe ser cruzado con el fin de la política o programa que se considere exitosa. Un problema relacionado que constituye el éxito es que las relaciones entre los miembros de una o más áreas no son estáticas. En consecuencia, una política considerada exitosa en un momento determinado en el tiempo puede luego ser juzgada menos positiva. Por lo tanto, como Pollitt (1998b: 7) argumenta, "lo que constituye un buen servicio público a los ojos de una amplia ciudadanía, multicultural será en sí mismo (en un momento dado) un tanto diversa y (en el tiempo) sujetas a cambios. Ninguna cantidad de medición puede resolver diferencias de valor de este tipo".

Una segunda dificultad que se encuentra en la evaluación de las políticas públicas es determinar qué medir y cómo medirlo.

El uso de las encuestas de trabajadores puede proporcionar una amplia indicación de si la calidad de un servicio ha cambiado, pero este tipo de encuestas no están exentos de inconvenientes y limitaciones. Después de todo, los trabajadores de un servicio en particular pueden tener sólo información limitada, y en algunos casos pueden tener problemas de juicio.

(Bartra, 2013) Una dificultad relacionada se centra en la cuestión del establecimiento de la causalidad. Pero el cambio observado en la

medida de salida o resultado deseado puede haber sido el producto de factores no relacionados o no relacionados en gran medida, al cambio de política de que se trate. La determinación de la causalidad, y aislar el impacto de las iniciativas políticas concretas, es necesariamente más difícil cuando hay varios cambios de política se producen simultáneamente, con mayor razón si coinciden con fuertes turbulencias en el entorno externo.

A continuación, existe el reto de llegar a una evaluación general de los méritos o no de la política o programa de que se trate, teniendo debidamente en cuenta la amplia gama de (a menudo contradictorias) criterios, los puntos de vista opuestos acerca de cómo se deben ponderar estos criterios, el naturaleza imperfecta e incompleta de la información de rendimiento disponibles, los problemas de interpretación de los datos y las cuestiones de causalidad. En el campo de la gestión pública, como en la mayoría de los ámbitos de la política pública, no es el problema siempre presente de la inconmensurabilidad; es decir, los resultados de las reformas de política se presentan típicamente en 'monedas' de carácter inconmensurable, algunos son estrechas medidas financieras, otros tienen que ver con cuestiones de carácter ético, mientras que otros tienen que ver con los resultados sociales, ambientales o políticas. Cuando las medidas de resultados pertinentes son inconmensurables, que necesariamente no pueden reducirse a una sola moneda o agregada con el fin de construir un único índice de rendimiento. En estas circunstancias, los evaluadores deben tener cuidado en distinguir el nivel de rendimiento alcanzado en cada una de las monedas pertinentes y evitar la tentación de reducir las realidades complejas a las calificaciones numéricas simples de cómo "bueno" o "malas" son las cosas.

## **1.2. Formulación del problema**

¿Cómo diseñar una propuesta de estrategias de monitoreo y evaluación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Sede Regional Lambayeque?

## **1.3. Delimitación de la investigación**

La presente investigación se desarrolló en la Sede Regional Lambayeque, provincia de Chiclayo. Esta investigación se llevó exclusivamente dentro de la institución, principalmente en la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial.

Con respecto a la delimitación temporal la investigación se realizó en el período 2016. El proceso y la duración de la investigación constan de seis meses consecutivos, dando inicio desde el mes de abril y finalizó el mes de Setiembre.

En cuanto a la delimitación social, se incluyó a todo el personal que labora en la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial.

La delimitación conceptual del Monitoreo y Evaluación abarca conceptos que tiene relación con la mayor o menor productividad de la institución.

Dentro de ella se tocó las siguientes dimensiones:

- a. Pertinencia
- b. Rendimiento
- c. Éxito

El desempeño laboral son las acciones y actividades que un trabajador las desarrolla en una entidad u organización. Dentro de ella se tocó las siguientes dimensiones:

- a. Tarea.
- b. Contextual.
- c. Calidad de Servicio.

#### 1.4. Justificación

La finalidad de la investigación es determinar el nivel del desempeño laboral en los trabajadores de la Sede del Gobierno Regional, y para poder diagnosticar el nivel de este desempeño, se aplicará una encuesta que evaluará los factores que contribuyen en el logro de los objetivos de la organización, lo que permitirá contar con personas idóneas, con un perfil adecuado que sean capaces de manejar el rol asignado.

En cuanto a la **justificación teórica** se debe resaltar que se debe evaluar a los trabajadores de la Sede del Gobierno Regional para conocer sus debilidades y por ende mejorar su desempeño laboral. Las concepciones de evaluación en el desempeño laboral serán aplicadas al campo de las ciencias y servirán como antecedentes para otras investigaciones.

Según Case, G. (2013), “existen muchas técnicas y métodos que permiten motivar a los empleados y así poder desempeñar su labor de manera más eficaz y más productiva. Para saber cuál aplicar, la empresa debe conocer las necesidades del trabajador y actuar en consecuencia”.

Algunas de estas teorías son:

- La Teoría de Taylor
- Teoría de Higiene-Motivacional o de los dos factores
- Teorías del Ajuste en el Trabajo
- Teorías de las Expectativas.
- La Pirámide de Maslow o jerarquía de las necesidades humanas.
- Teoría X – Y de McGregor, entre otras.

En la **justificación práctica**, es necesario contribuir con el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno Regional de Lambayeque, con las discusiones y conclusiones y sugerencias obtenidas del presente trabajo de investigación, permitirá tomar mejores decisiones para con sus trabajadores. Los resultados que se obtengan permitirán resolver los problemas existentes en el Gobierno Regional formulando propuestas de solución y tomar mejores decisiones a quienes dirigen la Región.

Para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores es necesario que en su centro de trabajo se les motive permanentemente para luego de ello, se utilicen distintas estrategias que motiven y tengan un mejor desempeño.

Desde el punto de vista la **justificación metodológica** aporta a la presente investigación, que los trabajadores deben tomar en cuenta que la evaluación sirve para mejorar el desempeño laboral. Aplicando el Objetivo de su desempeño de monitoreo y evaluación mejorara el desempeño laboral de los trabajadores de la Sede del Gobierno Regional de Lambayeque.

Así pues, la mayor o menor productividad de una organización se ve reflejada por las buenas actitudes y desempeño de los trabajadores. A mayor bienestar mayor rendimiento y mayor productividad. Es por esto que se debe dar gran importancia al monitoreo y evaluación permanente y sistemático de los trabajadores, para evaluar los factores que influyen en el logro de los objetivos, tomar decisiones e implementar políticas claras y efectivas para el logro de las metas. Este Monitoreo y Evaluación, según la viabilidad del instrumento, se podrá aplicar semestralmente, para poder mediante una comisión evaluadora de desempeño, y aplicando escalas de desempeño, que vayan de acuerdo a los objetivos a lograr en el área o Gerencia, medir los logros obtenidos, y así mejorar, reforzar, o capacitar al empleado para que según su función pueda desempeñarse efectivamente, lo que redundará en beneficio de la institución.

Además, en palabras de Arraigada, se debe incluir los objetivos más altos de la Sede del Gobierno Regional Lambayeque y la consideración de:

“Teniendo en cuenta la **justificación legal**, que rige para los trabajadores de la Sede del Gobierno Regional Lambayeque, la ley orgánica de Gobiernos Regionales Ley N° 27867 que establece en su Artículo 1.- Objeto y contenido de la Ley Orgánica establece y norma la estructura, organización, competencias y funciones de los Gobiernos Regionales. Define la organización democrática, descentralizada y desconcentrada del Gobierno Regional conforme a la Constitución y a la Ley. Artículo 44.- Régimen laboral. Los funcionarios y servidores a cargo de los Gobiernos Regionales se

sujetan al régimen laboral general aplicable a la administración pública, conforme a ley. Bases de la Descentralización” (Arraigada, 2006, pág. 110).

## **1.5. Antecedentes.**

### **1.5.1. A nivel internacional.-**

Teniendo en cuenta que una estrategia de capacitación es un esbozo de cómo se propone lograr lo que ha decidido y es fundamental para el éxito de la función de capacitación dentro de su organización. Se debe tener en cuenta el calibre de la organización en particular, así como el entorno externo en el que opera la organización. Al respecto:

“En la investigación sobre la influencia de la satisfacción laboral sobre el desempeño: caso empresa de retail (Chile), se analiza relaciones entre satisfacción laboral y desempeño en trabajadores de una empresa de retail. La muestra de 53 trabajadores, con una tasa del 83%. Se aplicó un instrumento con 54 preguntas, que dio información en el conocimiento del proceso de evaluación y desempeño y una encuesta de satisfacción laboral de Chiang et al (2008)” (Bamberger, Rugh, & Mabry, 2012, pág. 81).

Una vez que se haya acordado la declaración de la misión, los objetivos de la capacitación deberían ayudar específicamente a la empresa a lograr sus objetivos institucionales. Chiang, define que estas son metas mensurables que delinear los objetivos del departamento y describen cómo se logrará la misión. Al respecto:

“La fiabilidad en la escala satisfacción laboral es adecuada con excepción de la escala: Satisfacción con la relación subordinado-supervisor. Para analizar la evaluación del desempeño se utilizaron datos recogidos. El análisis muestra que los trabajadores conocen la Evaluación del Desempeño, y que varían entre 3 y 7 (máximo de 8). La variable satisfacción laboral muestra nivel alto (promedio de 4 sobre 5). Las correlaciones indican que para los trabajadores, a medida que su satisfacción con las oportunidades de desarrollo y con



la forma de reconocimiento aumenta, su orientación al logro disminuye” (Chiang, Méndez, & Sánchez, 2010, pág. 220).

Es importante que el gerente de capacitación sea claro acerca de las respuestas a estas preguntas y esté abierto a cualquier otro posible beneficio que el equipo pueda sugerir. Estas respuestas deben ayudar a diseñar las intervenciones de capacitación posteriores y enviar un mensaje a la gerencia y a los empleados de que la inversión en capacitación puede resultar en beneficios reales y tangibles para todas las partes interesadas. Al respecto Carballo sostiene que:

“El gran desafío del empresario, administrador profesional y/o consultor del siglo XXI es enfrentar la Era del Conocimiento y Sociedad de las Organizaciones actualizando los viejos paradigmas del siglo XX cuyo foco era la eficiencia y el retorno a los accionistas”. (Carballo, 2006, pág. 35).

Cerezo y Fernández, agregaron además,

“Ya sea por necesidad o conveniencia, como problema u oportunidad, se trata de ampliar el campo de análisis a todos los grupos de interés en juego (Stakeholders): empleados, clientes, consumidores, proveedores, estado, sociedad civil, etc. Esta actitud permite un salto cualitativo para el logro de organizaciones/empresas sostenibles (con autonomía de recursos) y sustentables (impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente)” (Cerezo & Fernández, 2011, pág. 79).

Finalmente, Salgado y Cabal concluyen que:

“En resumen, el análisis de las propiedades psicométricas del instrumento de evaluación del desempeño de los empleados de la Administración del Principado de Asturias, La muestra estuvo compuesta por 202 empleados de la administración del Principado de Asturias, desempeñando una variedad de puestos en diversos centros, instalaciones e instituciones. Este estudio ha demostrado ser consistente con los artículos del EBEP y, por tanto, poseer validez de

contenido, ha resultado ser altamente fiable (coeficientes alfa de Cronbach superiores a .80), tiene una estructura factorial clara y confirmada mediante análisis factorial confirmatorio y las relaciones con los criterios externos son las esperadas e indican convergencia entre las evaluaciones de los superiores jerárquicos y las medidas objetivas incluidas en el proceso evaluativo” (Salgado & Cabal, 2011, pág. 48).

- De la investigación realizada por (Ramirez, 2014), con el fin de defender de forma convincente los beneficios de la formación de la gestión y el persona, es esencial que entiendan el papel positivo que puede desempeñar en la mejora del rendimiento de la organización. Garantizar el buen desempeño de individuos y equipos es fundamental para el trabajo de la función de capacitación y desarrollo. Para ello es necesario un enfoque planificado. Las actividades de la función Formación y Desarrollo deben estar estrechamente vinculadas al plan general de actividades.

Delgado y Di Antonio (2010), en su investigación sobre “La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: un estudio de caso de la Empresa de Bienes –Raíces Multiviviendas, C.A.; Caracas - Venezuela”, cuyo objetivo es determinar cuál es la incidencia de los factores motivacionales en el desempeño que poseen los empleados de la Empresa de Bienes Raíces Multiviviendas, C.A. y en la cual se obtuvo como resultado que, “el 78% de los encuestados reflejó bajo nivel de desempeño, demostrando que las tareas que realiza no están relacionadas al cargo para lo cual fue contratado, (...). Lo anteriormente dicho hace referencia al bajo nivel de motivación, según la Teoría de Herzberg; el cual se debe de revertir orientando el esfuerzo de los trabajadores, definiendo claramente los objetivos, las funciones y los cargos. La motivación en el campo laboral es un factor primordial para que la empresa logre los objetivos.

Lo cierto es que los directivos de la Empresa de Bienes Raíces “Multiviviendas, C.A.” no se han percatado de la importancia de esto y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta al talento humano. También se concluyó que la retribución económica ha dejado de ser el elemento

principal a tener en cuenta a la hora de seleccionar un motivador dejando paso a otras consideraciones como la estabilidad y seguridad en el empleo, el ambiente laboral, el reconocimiento por el trabajo desempeñado y las posibilidades de alguna promoción.

La evaluación del desempeño debe ser entendida como valoración sistemática del desarrollo de la persona y de la efectividad de las competencias laborales (Martínez Núñez, 2006).

Arias Galicia y Heredia Espinosa (2006) comentan que la evaluación del desempeño se refiere a una serie de factores o aspectos que van encaminados hacia la productividad y a la calidad en el cumplimiento de un puesto o trabajo.

Smith, Gunzenhauser y Fielding (2010) destacan, sobre el proceso de evaluación del desempeño, que si está claramente relacionado con las normas y las competencias, puede ser una ayuda valiosa para retener a los empleados, mediante la promoción de un ambiente de trabajo, donde se reconocen los logros y se celebran los hitos en el crecimiento profesional de un empleado. Además, señalan que el proceso identifica áreas donde el empleado necesita de mejoras y le ofrece desarrollo profesional en sus actividades. Este proceso también provee oportunidades de reconocimiento, el esfuerzo positivo y la mejora en el ambiente de trabajo.

La evaluación de desempeño laboral implica que el trabajador debe estar monitoreado por su jefe inmediato o encargado capacitado para tal fin, al menos dos veces en el año, al inicio y antes de acabar el año, con el fin de valorar su desempeño, hacer las correcciones debidas, y si es el caso capacitar al empleado para que su desempeño en lo que queda del año supere las dificultades observadas y sea eficaz en su trabajo.

Al respecto Amis agrega que:

“La capacitación laboral resulto predictora del desempeño laboral; su influencia fue lineal, positiva y significativa, significa que a mayor nivel de capacitación, mayor será el nivel desempeño laboral” (Amis, 2009, pág. 139).

Debemos recalcar que los programas de capacitación al que pueda acceder el trabajador eleva la calidad de la producción de trabajo, sobre todo porque están mejor informados acerca de sus funciones y responsabilidades. Un factor importante por el cual las instituciones responsables se preocupan en capacitar a sus trabajadores, es que con ello se actualizan, desarrollan sus habilidades con nuevas técnicas y métodos de trabajo, garantizando así eficiencia, lo que redundará en el desempeño laboral en su institución.

La confiabilidad del instrumento de evaluación debe ser totalmente validado tanto por los expertos, como por los datos estadísticos que arroje al aplicar el Alfa de Cronbach. Es importante tener esta confiabilidad para poder trabajar con precisión en lo posible los datos que se obtengan al trabajar las encuestas aplicadas a los trabajadores. Estos datos confiables nos dará el sustento del trabajo de investigación, al no detectar discrepancias en el instrumento.

#### **1.5.2. A nivel nacional.-**

A las conclusiones que llega (Bartra, 2013) , en la investigación Evaluación de puestos de los trabajadores de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca de Acuerdo al Manual Normativo de clasificación de cargos (Bardales, 2013, pág. 68), tenemos que:

“Los perfiles profesionales de los trabajadores no se encuentran alineados al Manual Normativo de Cargos ni al Manual de Organización y Funciones” (Arraigada, 2006, pág. 42).

Las necesidades de formación deben basarse en las necesidades inmediatas de cambios en el comportamiento. Los objetivos de desarrollo a largo plazo deben basarse en la adquisición de conocimientos y habilidades para ser utilizados tanto en el presente como en el futuro. El desarrollo mira

hacia abajo y trata de ayudar a la gente a enfrentar desafíos, crear cambios y asegurar el éxito de la organización en el futuro.

Para efectos del trabajo de investigación, Arraigada establece los siguientes puntos:

“La Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca, cuenta con instrumentos de gestión donde se describen los perfiles de puestos como son el Manual Normativo de Clasificación de Cargos y el Manual de Organización de Funciones MOF, sin embargo no cuenta con un procedimiento para el proceso de reclutamiento y selección de su personal” (Arraigada, 2006, pág. 64).

Sara Palma (1998), publicó una revista en la Universidad Ricardo Palma, desarrolló la tesis “Motivación y desempeño laboral-URP”, relacionada a la motivación y al clima laboral existente en las instituciones universitarias en el Perú. Dicho estudio fue de carácter correlacional formulado bajo el diseño de campo. La muestra estuvo conformada por 473 trabajadores a tiempo completo entre profesores y empleados administrativos de tres universidades privadas de Lima. Los resultados encontrados fueron la existencia de niveles medios de motivación y clima organizacional, la no existencia de diferencias en cuanto al nivel motivacional cuando se toma en cuenta el sexo mientras que sí las hay en relación al grupo ocupacional y al tiempo de servicios a favor de los docentes y de quienes tienen un mayor tiempo de servicio en la institución educativa a la que pertenecen. El clima laboral arrojó que a pesar de que el nivel de los trabajadores fue encontrado como “bueno”, no llega a ser la más óptima, deseable para una institución de excelencia. Se encontró un bajo coeficiente de correlación entre las variables motivación y clima laboral, lo que quiere decir que no hay una asociación directa entre sí.

(Bedoya S, 2003), realizó la investigación: La nueva gestión de personas y el desempeño laboral por competencias, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. La investigación llegó a la siguiente conclusión: “Los procesos de gestión de evaluaciones de desempeño están sufriendo

grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos, el estudio de la función de los recursos humanos y del proceso de gestión de la evaluación de desempeño, así como de su adecuación a los nuevos tiempos, constituye un gran desafío que las empresas deberán afrontar decididamente en los escenarios de los mercados globalizados, si desean ser competitivos y permanecer en ellos. La falta de profesionalización de los empleados es un punto negativo en el desempeño de su trabajo por lo que el logro de los objetivos se ve afectado. El buen desempeño laboral, permite lograr las metas propuestas, de acuerdo a las actividades asignadas, lo que contribuye a una mejor calidad de servicio, y al óptimo desenvolvimiento en su área de trabajo, sin mayores contratiempos. Así mismo, es capaz de resolver los problemas que le pueda sobrevenir.

(Oscoco Peralta, 2015), realizó la siguiente investigación: Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital Pacucha-Andahuaylas-Apurímac, 2014, en la universidad Nacional José María Arguedas de Andahuaylas. La investigación llegó a la siguiente conclusión: “la gestión del talento se relaciona de forma positiva débil con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha, de acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman”.

Al tener datos fiables del monitoreo, analizarlos, e interpretarlos adecuadamente es una información útil para que los jefes y/o monitores tomen las decisiones oportunas, detecten deficiencias y ajusten los cambios pertinentes, para que mejoren el nivel de desempeño de los empleados, y a través de las capacitaciones, orientaciones y la asesoría que brinda el responsable del monitoreo al trabajador, se le da una visión de los puntos débiles que debe mejorar para lograr con éxito un buen desempeño laboral, de esta forma se logrará consolidar la práctica en su área de trabajo, así como la calidad de su desempeño y elevar el nivel de productividad de la empresa. Así también, el monitoreo nos permite

identificar a los posibles candidatos para desempeñar cargos de mayor categoría y responsabilidad; y así tener empleados eficientes que aporten al logro de las metas de la institución.

La relación entre las variables de estudio, es importante ya que nos da la certeza de que el nivel de confianza entre ambos es significativo sobre todo al tener valores altos en la medición estadística. Entonces, En caso de que el nivel de confianza supere el 90% o 95%, el resultado que se obtenga puede considerarse estadísticamente relevante. Antes de tomar una decisión empresarial, hay que tener en cuenta el tamaño de la muestra, ya que a medida que esta crezca, el intervalo se reduce y por tanto se aproximan al valor real, lo que asegura un nivel de confianza óptimo.

### **1.5.3. A nivel regional.-**

En la investigación realizada por (Bustamante, 2008) de tipo correlacional, utilizando entrevistas, encuestas y una muestra de 20 personas, llega a las siguientes conclusiones:

“Podemos observar que el 50% de los trabajadores siempre reciben una remuneración digna de sus labores, la cual motiva a los trabajadores; El gerente en coordinación con el supervisor deben mejorar su capacidad de comunicación para motivar a los subordinados, para influir en ellos, para comunicarse con ellos determinando su eficacia ya que existe una relación directa entre motivación y desempeño de los trabajadores” (Bustamante, 2008, pág. 124).

Al monitorear el desempeño del personal podemos darnos cuenta no sólo las deficiencias, sino que también de sus puntos fuertes, los que nos permite premiarlos y reconocerlos.

La motivación es un factor importante para animar a los trabajadores, con el fin de conseguir un mejor desempeño laboral, y esto se logra con el reconocimiento económico de acuerdo a su rendimiento y capacidad profesional. A través de la satisfacción en el salario, el trabajador se ve motivado, y por tanto se consigue una mayor productividad, mayor eficiencia,

y responsabilidad lo que beneficia la empresa logrando así un mayor compromiso por parte de los trabajadores, beneficiándose ambas partes.

En palabras de Bartra, se puede tener lugar de varias maneras, en el trabajo o fuera del trabajo; En la organización u organización externa. Al respecto, se observó que la capacitación y el desarrollo del personal son una actividad de trabajo que puede hacer una contribución muy significativa a la eficacia general y la rentabilidad de una organización. Por lo tanto, proporciona un enfoque sistemático de la formación que incluye los principales elementos de la formación.

“La empresa se debe preocupar más por monitorear y asesorar al personal técnico sobre el plan de trabajo que se va a desarrollar, efectuando un acompañamiento permanente e intensivo con todas las actividades relacionadas con la prevención, apoyo, capacitación y realización de todas las actividades necesarias que posibiliten la implementación y ejecución del presente plan de trabajo” (Bartra, 2013, pág. 98).

El desempeño del personal de la empresa debe ir acorde a los objetivos o metas de la misma. No podemos pedir que los resultados sean óptimos si los trabajadores no saben de las metas que se establece la empresa y mucho menos si no están identificados completamente con ellas. Este desempeño debe ser reforzado desde un inicio con la dirección de un líder, que los motive y guíe. Tengamos siempre en cuenta que los objetivos de desempeño laboral son una guía para llegar a las metas de la empresa.

Es necesario, que para mejorar el desempeño del personal se tenga una supervisión permanente de las actividades realizadas. Este departamento de la empresa deberá incentivar a que las tareas realizadas se cumplan con los plazos y requerimientos acordados.



## **1.6. Objetivos.**

### **1.6.1. General.**

Proponer un programa de estrategias de monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016

### **1.6.2. Específicos.**

- a) Diagnosticar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque.
- b) Diseñar el programa de estrategias de monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque.
- c) Validar el programa de estrategias de monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque

**CAPÍTULO II:  
MARCO TEÓRICO**

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se aborda los conceptos de las teorías de la variable independiente como Monitoreo y Evaluación, así como del variable dependiente desempeño laboral, así como los aportes conceptuales que aportan a cada una de estas variables. De igual forma se darán los conceptos de las dimensiones de cada variable, las mismas que son importantes para el desarrollo de esta investigación.

### **2.1. Monitoreo y Evaluación**

#### **2.1.1. Aspectos preliminares**

La finalidad del monitoreo y evaluación de los trabajadores tiene por finalidad informar oportunamente los resultados encontrados en su desempeño, con esta estrategia, podemos tomar decisiones oportunas y pertinentes que mejoren las acciones del trabajador.

Así pues, el Monitoreo y Evaluación corresponde a una práctica continua de las instituciones que trabajan con políticas públicas. Esto beneficia a la institución ya que es una herramienta fundamental para la evaluación y seguimiento del desempeño laboral. Su utilidad se basa principalmente en el análisis de información, lo que lleva a que la institución aprenda y se retroalimente con dicho sistema.

La información generada con el monitoreo y evaluación permite que la institución mejore a partir de los resultados obtenidos, lo que implica el que mejore continuamente, y a su vez, si la institución lo crea necesario, haya una implementación de mejora, programas, capacitación, etc.

Otro aspecto, es que para el logro de cada estrategia, tanto entrenadores como capacitadores, motivados por un gestor en jefe (Recursos humanos, Jefe de área u otro que se encuentre en una línea superior de rango) deben considerar que es necesario los detalles de un diagnóstico sobre las capacidades de quienes van a participar en cada taller o curso. Además, debe incluirse la posibilidad de monitorear la capacidad de decodificación de todo texto entregado en situaciones reales, y evitar

acciones restrictivas en caso de ocurrir alguna excepción en el contexto de la práctica asistencial (Bköch, 2015, pág. 57).

**i) Monitoreo:**

El monitoreo es un proceso sistemático y continuo de recolección y análisis de datos que busca comprobar la eficiencia y eficacia del trabajador, en cuanto al cumplimiento de metas y avance y desempeño, así como las deficiencias y fortalezas, con el objetivo mejorar y hacer las correcciones y ajuste convenientes, de acuerdo a las metas propuestas por la empresa.

El monitoreo en general, implica el seguimiento del progreso con respecto a los planes u objetivos previamente identificados, utilizando datos fácilmente capturados y evaluados sobre una base continua. Mientras se controla con más frecuencia, se hace uso de los datos cuantitativos, que también hacen posible el seguimiento de los datos cualitativos (Forss, Marra, & Schwartz, 2008).

La gente, los empleados, por naturaleza, en general, tienden a desear más libertad y menos supervisión. Muchas personas y organizaciones están en contra de supervisar las actividades de las personas en el lugar de trabajo. Los opositores a estas medidas, sostienen que se deben incluir grupos civiles de libertad o defensores de la privacidad conformado por los mismos empleados (Bell & Aggleton, 2010). Entre las principales críticas de monitoreo electrónico y presencial de los empleados, son los niveles de aumento del estrés, disminución de la satisfacción en el trabajo, disminución de la calidad de vida laboral, y deficiencia de los niveles de servicio al cliente. El monitoreo puede crear un ambiente de trabajo hostil, posiblemente eliminando todo el punto de monitoreo que se realizó desde un inicio (Steyn, 2010).

Al respecto, es muy probable que los sindicatos y otros grupos de defensa se quejen en extremo sobre la vigilancia de carga que invade la privacidad de los empleados, y ser la causa del estrés que relacione el trabajo y la baja moral de los empleados. Posteriormente, es posible que los empleados se sientan que los están tratando injustamente - dando como resultado que los empleados tengan menos iniciativa, y tal vez hacer sólo el mínimo para

mantener su trabajo (Manseli, 2009). Por lo tanto, desde una postura de empleado, la vigilancia del lugar de trabajo podría ser perjudicial para la productividad y la eficiencia.

El monitoreo, se lleva a cabo, para lograr una variedad de propósitos diferentes que generalmente tienen poco que ver con la evaluación de impacto. Algunas de las causas más frecuentes de monitoreo incluyen:

- El uso interno por los gerentes y el personal del proyecto para comprender mejor y realizar un seguimiento de cómo las cosas están avanzando, principalmente para identificar si el proyecto es el objetivo o no. Esto incluye el seguimiento sobre los datos de los servicios que son ofrecidos en realidad, el suministro de la calidad de los servicios, que se está sirviendo, y las consideraciones relacionadas (Ruettinger, 2009).
- Los datos de vigilancia también pueden a menudo servir como un sistema de alerta temprana, y en el caso de resultados negativos o inesperados pueden sugerir la necesidad de considerar un cambio de enfoque, mientras que el proyecto o Objetivo de su desempeño se encuentra todavía en curso (Läubi, 2008).
- El uso de la organización interna puede rastrear el estado de las actividades o etapas a favor de los planes y expectativas; para fines de planificación y gestión (Mertens, 2013).
- El tratamiento de los requisitos externos para el cumplimiento y control, dentro del marco de la supervisión, también puede tomar otras formas. En lugar de centrarse específicamente en lo que la organización está haciendo (Link, 2014).

Si bien estas razones son todas legítimas e importantes para el seguimiento, ninguno de ellos contribuye a la evaluación del impacto. Los cuales a menudo se recogen, mantienen e informan para la evaluación.

## **ii) Evaluación:**

Según Quispe, E. (2015), “la evaluación es un análisis crítico del funcionamiento de un programa a partir de la medición de resultados e

impacto de las intervenciones tomando como referencia sus objetivos y metas. La evaluación permite comparar entre lo propuesto y lo ejecutado en un periodo de mediano y largo plazo”.

La evaluación según el momento en que se realiza, puede ser:

- **Diagnóstico:** Nos permite identificar y evaluar los problemas o deficiencias, que se presentan en un primer momento del monitoreo.
- **Línea de Base:** Nos da a conocer el valor según los indicadores propuestos en el programa, estableciéndose así el punto de partida.
- **Evaluación intermedia:** Se ejecuta durante la realización del programa, de esta manera se puede conocer el nivel de avance de los objetivos
- **Evaluación ex – post:** consiste en medir los resultados obtenidos, así como los procesos observados y dificultades experimentados. Su alcance es integral.
- **Evaluación de Impacto:** Determina los cambios que se han producidos en la población y en el ambiente.

De acuerdo a esto, Las instituciones o empresas pueden obtener datos interesantes del desempeño laboral y de los factores que lo motivan, de acuerdo al momento de aplicación del monitoreo. Es oportuno mencionar que para conocer la realidad de sus trabajadores es necesario aplicar un diagnóstico que nos indica las condiciones laborales de la empresa, y así hacer las correcciones y ajustes debidos para el logro de las metas propuestas.

### **2.1.2. Diferencia entre monitoreo y evaluación**

A medida que se planifica con antelación, deben supervisarse los datos que sean útiles para la evaluación de impacto. En circunstancias ideales, los encargados de realizar una evaluación de impacto pueden contribuir al diseño y estructuración del sistema de vigilancia de una intervención.

Al mismo tiempo, es importante reconocer las limitaciones de monitoreo. El seguimiento de todo el progreso frente a los objetivos e indicadores predefinidos, supone sacar conclusiones sobre la atribución, o para

identificar las razones por las que los cambios tienen o no han tenido lugar (como el grado en que estos cambios son el resultado de la intervención o debido a otras causas) en la brecha de algún servicio (Huston, 2015).

Para entender cómo somos y algunos otros, conviene llevar la búsqueda de los factores clave de diferencias individuales que pueden ser operacionalmente definidos y medidos. Las características atribuidas las diferencias individuales como las causas o base subyacente del comportamiento humano incluyen la inteligencia, la personalidad y los factores conativos.

Aquí, la vista es que el éxito en el trabajo, o la longevidad es, a su vez, en relación con estos rasgos latentes causalmente relacionada o al menos correlacionada, con aquellos factores se distribuyen en la población, siguiendo, por ejemplo, las expectativas de una curva normal, utilizando medidas fiables y válidas de estos rasgos latentes y, por supuesto, el criterio de medida prevista en el extremo de una actividad, la cual sirve para demostrar los cambios o incluso proporcionar la información necesaria acerca de las actividades, que han servido de alguna manera para de identificar el impacto o atributo de alguna actividad enfocada a la evaluación (Brandell, 2011). Ésta, implica la investigación sistemática, basada en la evidencia que se puede describir y evaluar bajo cualquier aspecto de una política, Objetivo de su desempeño o proyecto. La evaluación utiliza una amplia variedad de métodos cuantitativos y cualitativos, proporcionando una información más completa sobre lo que está ocurriendo, porque es apropiado proporcionar una guía para las direcciones futuras (Jfärques, 2013).

### **2.1.3. Dimensiones del monitoreo y evaluación.**

#### **2.1.3.1 Pertinencia:**

La teoría de la relevancia es un marco para el estudio de la cognición, propuesto principalmente con el fin de proporcionar una cuenta psicológicamente realista de comunicación (Manseli, 2009). Centrado básicamente en compromisos centrales fundamentales para influir en problemas empíricos (Moreno, 2014). El núcleo de la teoría de la relevancia se puede dividir en dos conjuntos de suposiciones (Barash,

1998). Las hipótesis relacionadas con la cognición en general, incluyen la definición de relevancia como un compromiso entre esfuerzo y efectos, y la afirmación de que la cognición tiende a maximizar la relevancia (Mayuri, 2008). Los supuestos acerca de la comunicación incluyen las afirmaciones de que la comprensión de un enunciado es una cuestión de inferencia de aquel que habla comunica e informa intenciones; y la presunción de la relevancia optima del mandato orientado al procedimiento de la comprensión (Herrscher, 2011). Una heurística que guía la búsqueda de la interpretación pretendida de los enunciados.

La teoría de la relevancia de un modelo se comunica en términos del funcionamiento de la esencia de la comprensión de sus procedimientos (Barash, 1998). Hay, además, varias estrategias que orientan la explicación de los fenómenos en la teoría de la relevancia, incluyendo: i) una forma más fuerte de creer en un sentido común, ii) la posibilidad de dividir lo que está codificado lingüísticamente entre la información conceptual y procedimental; iii) la distinción interpretativa / descriptiva; iv) el uso de conceptos ad hoc.

### **2.1.3.2. Rendimiento**

Eficiencia en general, describe el grado en que los recursos tales como tiempo, espacio, energía, etc. son bien utilizados para la tarea o propósito previsto (Drucker, Argyris, & Brown, 2003). En teoría de la complejidad es una propiedad de algoritmos para la solución de problemas que requieren como máximo un número de pasos (o ubicaciones de memoria) delimitadas por encima de una cierta función polinómica a resolver (Forss, Marra, & Schwartz, 2008). El tamaño de la instancia de problema se considera en la determinación de la función de esa delimitación. Típicamente la eficiencia de un algoritmo se puede mejorar a costa de la calidad de la solución (Atkinson & Shiffrin, 1960). Esto sucede a menudo en los casos en soluciones aproximadas son aceptables (Bardales, 2013). También interpretamos la eficiencia en el sentido de las representaciones más cortas de la cadena de acciones



realizadas en un determinado tiempo o espacio. Muchos conceptos fundamentales relacionados con la información y en el marco de la eficiencia podrían formalizarse de forma natural en cuanto a su pertinencia o eficiencia.

### **2.1.3.3 Éxito**

Este término puede utilizarse de cuatro formas diferentes: a) como un ingrediente necesario en un sistema de información de gestión, b) como una característica única de una empresa, c) como una herramienta heurística para los administradores de afilar su forma de pensar, d) como una descripción de las principales habilidades y los recursos necesarios para tener éxito en un mercado determinado. Adoptamos la última vista (Bank, 2014).

Los factores clave de éxito reales en un mercado, percibidos por los tomadores de decisiones en las empresas que operan en el mercado, son diferente. Una serie de mecanismos psicológicos resultan en errores de percepción de las causas del éxito en un mercado (Candel, 2012). Tanto los factores clave de éxito reales en un mercado, y la forma en que son percibidos por los tomadores de decisiones, son susceptibles de análisis científico. Tal análisis puede mejorar el rendimiento de los tomadores de decisiones en cualquier campo (Evans, 2010)

Los factores clave de éxito difieren de las competencias básicas y los recursos, que son requisitos previos para estar en un determinado entorno, pero no explican las diferencias en el valor creado y los costos incurridos (Lo Blanch, 2015). También difieren de las habilidades y recursos de holgura, que no explican las diferencias en el valor creado y los costes incurridos, ni forman requisitos previos para estar en un mercado (Mertens, 2013).

## **2.2. Desempeño laboral**

### **2.2.1 Aspectos preliminares**

Según Peter Drucker, un líder debe tener un desempeño eficiente y eficaz a la vez, pero, aunque la eficiencia es importante, la eficacia es aún más decisiva.

#### **2.2.1.1 Eficacia.**

“Se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello. Es posible obtener medidas de eficacia en tanto exista claridad respecto de los objetivos de la institución” (Delgado, 2014, pág. 85).

#### **2.2.1.2 Eficiencia.**

“Describe la relación entre dos magnitudes: la producción física de un producto (bien o servicio) y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producción. En otros términos, se refiere a la ejecución de las acciones, beneficios o prestaciones del servicio utilizando el mínimo de recursos posibles” (Lo Blanch, 2015, pág. 112).

“En el ámbito de los servicios públicos existen muchas aproximaciones a este concepto. Algunas de éstas se refieren a la productividad media de los distintos factores de producción de los bienes o servicios, y relacionan el nivel de actividad con el nivel de recursos utilizados; otras dicen relación con costos de producción tales como costos medios o unitarios, y/o también con estructuras de costos tales como gastos administrativos en relación al gasto total que involucra la entrega de las prestaciones” (Mirlatte, 2004, pág. 59).

Eficacia y eficiencia está relacionada con los logros de los objetivos que tiene la empresa, es decir que si se lograron los objetivos o metas se puede decir que la empresa es eficaz, pero si para el logro de estos objetivos se utilizaron pocos recursos se dice que la empresa es eficiente, y por lo tanto es una empresa productiva.

### **2.2.1.3 Motivación:**

Actualmente muchas organizaciones no se han percatado de lo trascendental que es para las mismas la motivación, factor fundamental para el éxito de la empresa porque de ello depende el alcance de sus objetivos.

Así también debemos de saber que la motivación es uno de los factores más importantes que afectan el desempeño laboral de los trabajadores, y la productividad y por ende del buen rendimiento que tengan.

Según Rivera, R. (2014), “la motivación está presente en todo momento de nuestra vida diaria, y que las personas gustan de ser reconocidas y valoradas, a diferencia de lo que piensan algunos directivos o gerentes, que es el motivo que mueve al trabajador a un buen desempeño es el reconocimiento monetario”.

El autor da a entender que para lograr una meta específica, debemos mantener la motivación, que es la forma de actuar de acuerdo a las circunstancias y para ello, el trabajador de sus capacidades y habilidades que pondrá en práctica al momento de realizar las actividades.

Según Palomino (2017), nos dice que Hellriegel define a la motivación como “toda influencia que suscita, dirige o mantiene en las personas un comportamiento orientado al cumplimiento de sus metas”. (pág. 35)

Es decir, todo aquello que sea un factor, elemento, cosa, situación, individuo, que provoca que alguien actúe de tal manera es producido por un factor externo. La razón del comportamiento puede ser originada por el individuo o el ambiente que lo rodea.

Como podemos observar, las definiciones anteriores tienen elementos comunes, y para propósitos de esta investigación se define a la motivación como el impulso de un individuo a realizar acciones individuales u organizacionales, con miras a cumplir las metas propuestas.

#### **2.2.1.3.1 Importancia de la motivación laboral**

Tenemos que considerar que la motivación es un factor que va a condicionar el comportamiento del trabajador, para lograr las metas propuestas.

Por esto, en el campo laboral es importante saber qué es lo que motiva al trabajador y de acuerdo a esto manejar este factor para potenciar el desempeño del trabajador y que es manejado por los administradores o gerentes con el fin de que su organización funcione con eficiencia y los trabajadores puedan sentirse valorados por sus logros.

Hay una gran cantidad de investigaciones que mostraron que la motivación es esencial para el rendimiento constructos motivacionales relacionados con el rendimiento, que puede ser parcialmente subsumidos en las perspectivas de las diferencias individuales (por ejemplo, necesidad de logro), en parte, bajo las perspectivas situacionales (por ejemplo, las recompensas extrínsecas), y en parte, bajo la perspectiva de la regulación del rendimiento (por ejemplo, la fijación de objetivos).

Respecto al rendimiento, cada nivel se caracteriza en la efectividad o calidad de una actuación.

- El trabajador mejora su nivel de rendimiento, se puede llevar a cabo la investigación más rápido, más a fondo, y más en profundidad.
- Un departamento interno o área funcional mejora su nivel de rendimiento, los miembros del departamento son capaces de producir un aprendizaje más efectivo del estudiante, la investigación más eficaz, y una cultura más eficaz.
- Como gerente avanza su nivel de actuaciones, que es capaz de organizar a la gente y los recursos de manera más eficaz y para obtener resultados de mayor calidad en un tiempo más corto.
- Un trabajador, avanza en sus niveles de rendimiento y que es capaz de producir niveles más profundos de aprendizaje, la mejora de los niveles de desarrollo de habilidades, y más conexión con la disciplina para las clases más grandes, mientras que pasar menos tiempo haciendo otras tareas.
- Debe mejorar su nivel de rendimiento, y es capaz de aprender las partes más rápido, jugar más variados papeles, y producir un impacto más profundo y significativo cuando se le solicite información.

### **2.2.1.3.2 Clasificación de las teorías motivacionales**

Existen 02 clasificaciones de teorías, las de contenido y las de proceso, las mismas que se detallan a continuación:

- **T. de Contenido:** Teoría de la Jerarquía de Maslow, Teoría X-Y de McGregor, Teoría ERC de Alderfer, Teoría Bifactorial de Herzberg y Teoría de las Necesidades Adquiridas de McClelland.
- **T. de Proceso:** Teoría de las Expectativas de Vroom, Teoría de la Equidad de Adams, Teoría de la Finalidad de Locke.

#### **2.2.1.3.2.1 Teorías de contenido:**

Centran su atención en los factores internos a la persona; responden a la pregunta ¿Qué causas provocan la motivación?

Para determinar qué es lo que satisface al trabajador o la conducta que los motiva, se necesita saber sus necesidades individuales.

Dentro de las Teorías de Contenido están las siguientes teorías:

##### **2.2.1.3.2.1.1 Teoría de la Jerarquía de Maslow (1954)**

Esta es una de las teorías más conocidas sobre la motivación, la cual fue propuesta por Abraham Maslow en 1943, el cual indicó que hay una jerarquía de cinco necesidades y que una vez satisfecha una de estas necesidades, dejará de ser un motivante para el individuo y la siguiente será la dominante.

Estas necesidades son:

- a) Necesidades fisiológicas:
- b) Necesidades de seguridad.
- c) Necesidades de asociación o aceptación.
- d) Necesidades de estima.
- e) Necesidades de autorrealización.

Las categorías superiores se van activando cuando el nivel inferior está satisfecho. Es decir, si la necesidad fisiológica está satisfecha, la necesidad superior (seguridad) se activa y así sucesivamente, hasta llegar al nivel superior del crecimiento.

**Figura 1. Jerarquía de necesidades de Maslow**



**Fuente: Maslow (1954)**

Debemos tener en cuenta que la satisfacción de las necesidades no se satisfacen completamente, entonces cuando se quiere motivar al personal de una empresa o institución, hay que conocer en qué nivel se encuentra el individuo para poder conocer sus necesidades y satisfacerlas.

#### **2.2.1.3.2.1.2 Teoría X-Y de McGregor (1960)**

Douglas McGregor nos dice que el ser humanos tiene dos posiciones distintas: una negativa, nombrada teoría X y otra positiva, nombrada teoría Y.

Según estas teorías, los postulados se relacionan con el recurso humano y su comportamiento dentro de la empresa.

En la primera teoría sustenta que los directivos de la empresa solo rinden cuando se les amenaza o presión y esta es la forma para que haya un buen rendimiento.

En la segunda teoría se sustenta que el individuo necesita trabajar y por lo tanto lo hace sin presión, siendo creativo y aportando en la organización mejorando el rendimiento laboral.

#### **2.2.1.3.2.1.3 Teoría ERC de Alderfer (1969,1972)**

Clayton Alderfer, se basó y reorganizó la pirámide de la jerarquía de Maslow, de la cual sólo determinó tres grandes niveles de necesidades:

- Necesidades de existencia (E): son las necesidades fisiológicas del ser humano y necesidades materiales.
- Necesidades de relación (R): Tienen que ver con las relaciones sociales

- Necesidades de crecimiento (C): Que tienen que ver con la realización profesional.

De acuerdo a estos postulados, Alderfer podemos comprender cuáles son las prioridades en nuestras necesidades y por ende saber cuál es nuestra actitud y motivación para mejorar y satisfacer nuestras necesidades. Para Alderfer las personas suben y bajan por la pirámide de las necesidades, según a las circunstancias que se presentaban y de tiempo en tiempo.

**Figura 2. Modelo ERC de la motivación.**



Fuente: Hellriegel Don, John W. Slocum (1998). "Administración séptima edición". México. International Thomson editores. Pg.469

#### **2.2.1.3.2.1.4 Teoría Motivación -Higiene Herzberg (1959)**

Herzberg Formuló la teoría de los dos factores o de Motivación - higiene a través del cual explicó los factores de comportamiento de las personas que se ve influenciado por la satisfacción o insatisfacción en el trabajo.

“La teoría de la motivación-higiene, conocida como Teoría de los dos Factores establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen la satisfacción. Sostiene que la gestión no sólo debe proporcionar los factores para la higiene, sino evitar la insatisfacción de los empleados que también deben proporcionar los factores intrínsecos al trabajo en sí mismo, a fin de que los empleados estén satisfechos con su trabajo” (Barash, 1998, pág. 49).

Según esta teoría el individuo se ve influenciado por dos factores que son la satisfacción y la insatisfacción, por ello cuando los factores higiénicos son los adecuados, entonces la insatisfacción queda a segundo plano, pero si los factores higiénicos son pésimos, hay insatisfacción.

**Figura 3. Factores Motivación - Higiene**



**Fuente:** Rue, Leslie W. y Lloyd L. Byars, **Administración: teoría y aplicaciones.**

Según Herzberg, los factores de insatisfacción o higiénicos representan lo que afecta el contexto donde se realiza el trabajo, entre ellos se encuentran los salarios, las condiciones laborales, la seguridad en el empleo, las políticas administrativas, los procedimientos, la supervisión, las condiciones de trabajo y las relaciones con el jefe, con sus compañeros así como con sus subordinados; en cambio los satisfactores o motivadores, son aquellos cuya presencia puede impulsar hacia el trabajo. Ejemplo de ellos son el logro o realización, el reconocimiento, la responsabilidad y el trabajo en sí mismo.



#### **2.2.1.3.2.1.5 Teoría de las Necesidades Adquiridas de McClelland (1951,1961)**

David McClelland psicólogo estadounidense, estudio sobre la necesidades adquiridas, dando así lugar a su Teoría conocida como Teoría de las Tres Necesidades:

- Necesidad de logro: Cuando el individuo se esfuerza por tener éxito.
- Necesidad de poder: Cuando necesita del reconocimiento de otras personas y por tanto ejerce influencia sobre ellas.
- Necesidad de afiliación: Se da cuando se relacionarse con otras personas, y desea ser parte de un grupo..

#### **2.2.1.3.2.2 Teorías de proceso**

Estas teorías responden a la pregunta ¿Cómo se produce la motivación?  
Dentro de esta clasificación se encuentran las siguientes teorías:

##### **2.2.1.3.2.2.1 Teoría de Expectativas de VIE de Vroom (1964)**

Víctor Vroom propone que la motivación es producto cuanto es la motivación de las personas para desempeñarse y poder alcanzar una meta, siempre y cuando crean en el valor de esa meta y si de que lo que harán contribuirá a lograrlas.

El nombre de VIE responde a las iniciales de sus conceptos básicos:

- **Valencia:** Hace referencia al deseo personal que los trabajadores tienen para alcanzar los objetivos o metas propuestas. Este nivel varía de persona en persona a lo largo del tiempo, y puede estar influenciada por la experiencia que pueda tener el individuo.
- **Instrumentalidad:** Es la idea o juicio que tiene el individuo de que una vez haya terminado el trabajo, va a ser recompensado.
- **Expectativa:** Es la convicción que tiene el individuo, de que el esfuerzo dado al desarrollar su trabajo producirá un buen desempeño, y por tanto producirá el efecto deseado.

Esta teoría, que propuso el autor Víctor Vroom, fue complementado con los aportes de Porter- Lawler, quien afirma que "la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectativa de que al acto seguirá cierto resultado que el individuo encuentra atractivo".

La motivación para un buen desempeño de los trabajadores será de acuerdo a la motivación que se les dé, sobre todo si tienen la idea que serán recompensados de acuerdo a su esfuerzo.

- Relación esfuerzo y desempeño.
- Relación desempeño y recompensa.
- Relación de recompensa y metas personales.

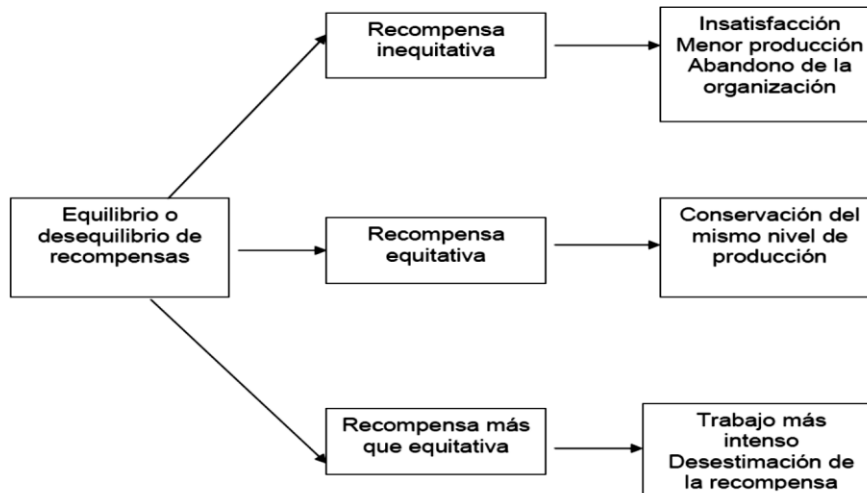
En resumen, para esta teoría la motivación es producto de las fuerzas motivadoras como la valencia, expectativas e instrumentalidad, las que se pueden combinar de manera infinita.

#### **2.2.1.3.2.2 Teoría de la Equidad de Adams (1963, 1965)**

En esta teoría se quiere explicar la satisfacción del trabajador cuando reciben la recompensa de acuerdo al esfuerzo realizado en su trabajo, entonces esta es una motivación que lo invita desempeñarse de la mejor manera y por otro lado, juzgan si su recompensa es equitativa a la que otros trabajadores han recibido.

La búsqueda del equilibrio entre desempeño y recompensa garantiza la buena relación entre empleado y empleador, ya que recibe de acuerdo con lo que da a la empresa, de esta forma se da cuenta que el sistema de recompensa es justo.

**Figura 4. Teoría de la equidad**



Fuente: Koontz, H. y Weihrich, H. Administración: una perspectiva global. 33

### **2.2.1.3.2.3 Teoría de la finalidad o de las metas de Locke (1968, 1969)**

Reconoce que la motivación juega un papel primordial en el desempeño de los trabajadores y sobre todo si los objetivos a alcanzar requieren mayor esfuerzo, entonces mayor será su nivel de ejecución.

Según el autor, esta teoría nos dice que el conocimiento es una herramienta, a través de la cual podemos comprender a los seres humanos y la relación con el mundo que lo rodea.

Esto nos quiere dar a entender que las metas son necesarias en cualquier actividad, y dado que requiere de nuestra atención y concentración en la tarea, esto contribuye a la elaboración de estrategias, que mejora nuestro rendimiento y nos hacen sentir mejor, aumentando nuestra autoestima.

Por ello, el individuo necesita de estímulos y si las metas son altas, entonces la producción será más alta. Entonces la meta actúa como un estímulo interno.

### **2.2.1.3.3 Tipos de motivación**

#### **2.2.1.3.3.1 Motivación intrínseca**

Es aquella que surge dentro del sujeto, obedece a motivos internos, que son las necesidades de hacer bien las cosas para la satisfacción personal; pero

sobre todo la que es aquella que nos impulsa a hacer tareas por el simple gusto de hacerla; es por ello que la productividad tiene estrecha relación con el trabajo ideal que realiza el individuo.

#### **2.2.1.3.3.2 Motivación extrínseca**

Es aquella en la que para tener una buena conducta, encuentra los motivos fuera y no dentro de la persona, es decir, que los motivos que impulsan al buen desempeño, son ajenos a la persona misma y por tanto se requiere de reforzadores o incentivos, pero cuando el premio es extrínseco en lugar de intrínseco, este desempeño disminuye.

#### **2.2.1.3.4. Teorías del Desempeño Laboral**

El intento de racionalizar y hacer eficiente el trabajo ha estado presente a lo largo de la historia de la teoría de las organizaciones, especialmente en el mundo de las empresas privadas.

(Ghiselli, 1998), señala como el desempeño está influenciado por cuatro factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse.

La importancia de este enfoque reside en el hecho que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan en función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas normas, visión y misión de la organización.

Por otro lado, existen teorías que sustentan acerca del desempeño laboral, las formas y de cómo se producen ellas de acuerdo a los diferentes enfoques y contextos. Estas teorías son las siguientes:

##### **2.2.1.3.4.1 Teoría del ajuste en el trabajo.**

Esta teoría ha sido calificada como una de las teorías más completas del cumplimiento de necesidades y valores. Esta teoría está centrada en la interacción entre el individuo y el ambiente; la base de la misma es el concepto de correspondencia entre el individuo y el ambiente, en este caso el ambiente laboral, el mantenimiento de esta correspondencia es un

proceso continuo y dinámico denominado por los autores ajuste en el trabajo.

La satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores. Señalan que hay tres variables dependientes que son, la satisfacción laboral del individuo, los resultados satisfactorios y la antigüedad laboral. Las variables independientes, destrezas y habilidades personales, las destrezas y habilidades requeridas por una posición dada, la correspondencia entre ambos tipos de destrezas y habilidades, las necesidades y los valores de la persona, y los refuerzos ocupacionales.

#### **2.2.1.3.4.2 Teoría del grupo de referencia social.**

Se basa en que los empleados toman como marco de referencia para evaluar su trabajo las normas y valores de un grupo de referencia y las características socio-económicas de la comunidad en que labora, son estas influencias en las que se realizarán apreciaciones laborales que determinarán el grado de satisfacción.

#### **2.2.1.3.4.3 Teoría de la discrepancia.**

Esta teoría parte de que la satisfacción laboral está en función de los valores y necesidad del trabajador, es decir lo que quiere obtener a través de su trabajo y lo que realmente obtiene. Los valores de una persona tienen una jerarquía.

Entonces la satisfacción laboral del individuo, está en función al cumplimiento o satisfacción de las necesidades del individuo.

#### **2.2.1.3.4.5 Teoría de los eventos situacionales.**

La teoría de los eventos situacionales mantiene que la satisfacción laboral está determinada por dos factores denominados; características situacionales y eventos situacionales:

Características situacionales, son las facetas laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto, tales como la paga, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, la política de la compañía y la supervisión, esta información es comunicada antes de ocupar el puesto. Eventos situacionales, son facetas laborales que no tienden a ser pre-evaluadas, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto, a menudo no son esperadas por él y pueden causar sorpresa al individuo. Las características situacionales pueden ser fácilmente categorizadas.

Características de los eventos situacionales, son específicos de cada situación. Esta teoría asume que la satisfacción laboral es resultado de las respuestas emocionales ante la situación con la que se encuentra la persona en su organización.

#### **2.2.1.3.5 Evaluación de desempeño:**

La Evaluación de desempeño, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados, la forma en la que están desempeñando su trabajo y a elaborar planes de mejora, es importante que cuando se evalúa al personal no solo se hagan saber a los empleados su nivel de cumplimiento, sino que debe influir en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas (Mora, 2007)

Hoy en día, muchas organizaciones están utilizando los modelos de competencia como base para sus sistemas de gestión del rendimiento. Los modelos de competencia articulan los conocimientos, habilidades, capacidades y otras características que se consideran más decisivos para el logro de resultados positivos en la organización (Barash, 1998). técnicas de análisis de puestos de trabajo, tales como observaciones de trabajo, entrevistas, grupos focales y encuestas, los cuales se utilizan para identificar las competencias clave y comportamientos de trabajo críticos asociados (Forss, Marra, & Schwartz, 2008). Un proceso eficaz para identificar y definir las competencias supone una ventaja de los modelos de competencia, la cual es que típicamente incluida en toda la gama de

factores asociados con el éxito técnico, liderazgo e interpersonal. Los modelos de competencia son especialmente útiles debido a que no sólo comunican lo que es importante para una organización, sino también proporcionar una base común para el desarrollo de los sistemas de recursos humanos integrados, tales como la dotación de personal, formación, promoción, planificación de la sucesión y la gestión del rendimiento (Zambrano, 2007).

#### **2.2.1.3.6 Evaluación de los resultados**

A pesar de que cada vez más organizaciones están utilizando los modelos de competencia que acompañan a las normas de comportamiento como base para la gestión del rendimiento, también hay enfoques que definen la importancia de la evaluación de los resultados de los empleados como parte del proceso de gestión del rendimiento. Los resultados clave que deben alcanzarse variarán para diferentes empleados, dependiendo de la naturaleza del trabajo y las tareas del individuo. Por ejemplo, algunos empleados pueden tener producción o resultados de ventas, otros pueden ser responsables de desarrollar e implementar con éxito nuevos Objetivo de su desempeños o sistemas, otros pueden tener niveles específicos de la satisfacción del cliente los resultados que se espera alcanzar, y sin embargo, otros pueden tener éxito en el desarrollo del empleado o equipo como resultado del liderazgo.

#### **2.2.1.3.7 Lo que se debe evaluar**

Si la información de rendimiento se va a utilizar para la toma de decisiones, una calificación numérica puede ser a menudo requerida para ser jerarquizada o identificada como los mejores ejecutantes, media e inferior. Un cinco a escala de siete puntos se suele utilizar, ya que proporciona un número suficiente de puntos de calificación para ayudar a diferenciar entre los empleados. Si una escala de calificación se va a utilizar, los puntos de calificación deben definirse lo suficiente para que los evaluadores puedan aplicarla de una manera uniforme y equitativa. Las calificaciones realizadas con escalas numéricas pueden ser fácilmente promediados o sumados a

través de categorías de calificación para obtener una puntuación global para la toma de decisiones.

Si un sistema se centra en la evaluación y no se utiliza para la toma de decisiones, puede haber menos necesidad de una escala de clasificación numérica y, de hecho, el uso de uno puede perjudicar el desarrollo. Esto se debe a que los empleados tenderán a ser más preocupados por su "puntuación" y que la comprensión y planificación serán necesarios para mejorar sus necesidades de desarrollo. En lugar de proporcionar calificaciones numéricas, algunos sistemas de gestión del rendimiento implican simplemente identificar qué competencias deben ser el foco de los esfuerzos de desarrollo y el establecimiento de metas para el próximo período de calificación. Un simple juicio de "es un área de desarrollo" o "no es un área de desarrollo" se puede hacer para cada competencia y los objetivos de desarrollo pueden ser ajustados en consecuencia.

Sin el acompañamiento de los estándares de rendimiento y clasificaciones, las descripciones narrativas tienden a ser estructuras, no estandarizadas, y pueden reflejar la motivación y habilidades de escritura del gestor más que el rendimiento del individuo que está siendo calificado.

## **2.3 Dimensiones del desempeño laboral**

Las variables consideradas como materia de estudio en el presente trabajo, para la dimensión del desempeño laboral son:

### **2.3.1 Calidad del Servicio.**

“La calidad del servicio es una dimensión específica del concepto de eficacia que se refiere a la capacidad de la institución para responder a las necesidades de sus clientes, usuarios o beneficiarios. Se refiere a atributos de los productos (bienes o servicios) entregados, tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega del servicio, comodidad y cortesía en la atención” (Ramos, 2012, pág. 39).

“Algunas relaciones que reflejan este concepto son, por ejemplo, número de reclamos sobre el total de casos atendidos, tiempo de tramitación de beneficios, tiempo de espera en oficinas de atención de público o velocidad



de respuesta de cartas, llamadas o reclamos por parte de usuarios” (Ministerio de Hacienda Dirección de Presupuesto, 2005, pág. 73).

### **2.3.2 Dimensión Tarea**

“La primera hace referencia a actuaciones directamente exigidas para la ejecución de las tareas, se trata de los comportamientos que crean el producto o servicio que satisface las responsabilidades que asume la organización. El principal predictor de la ejecución de tarea es la aptitud cognitiva” (Schmidt, hunter, Ones, Viswesvaran, & Dilchert, 2002, pág. 98)

“Aquella formada por los conocimientos del puesto, las destrezas entendidas como formas estandarizadas de resolver problemas y los hábitos entendidos como respuestas características” (Bank, 2014, pág. 71)

### **2.3.3 Dimensión Contextual**

“En segundo lugar, se encuentra el desempeño contextual, que se refiere a un comportamiento de naturaleza social, que actúa como catalizador del desempeño de tarea facilitándolo o dificultándolo. Para Borman y Motowidlo (1993) en palabras de Zambrano las razones por las que es importante evaluar el desempeño contextual son porque definen el ambiente de trabajo, son comunes a la mayoría de los trabajos de una organización, son más motivadoras que cognitivas y porque aunque deseables, son más implícitas que explicativas” (Zambrano, 2007, pág. 52).

“Algunos ejemplos de conductas que definan el desempeño contextual son: Aportar ayuda a compañeros de trabajo ofreciéndoles sugerencias, ,mostrar consideración, cortesía y tacto en las relaciones así como demostrar motivación y confianza, representar a la organización eficazmente defendiéndola y expresando satisfacción y lealtad más allá de momentos o circunstancias” (Mirlatte, 2004, pág. 85).

**CAPÍTULO III:**  
**MARCO METODOLÓGICO**

## CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1. Identificación de variables

“Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 114).

### 3.2. Variable independiente

Según (Arraigada, 2006) dice;

“Es aquella características que manipula u observa el investigador para conocer su relación con la variable dependiente y que puede ser activa cuando es manipulada deliberadamente por el investigador y asignada cuando solo es observada por el investigador” en palabras de (Rivas & North, 2008, pág. 89)

En la presente investigación la variable independiente es monitoreo y evaluación.

### 3.3. Variable dependiente

En (Córdova, 2013, p. 65) dice;

“(…) viene a ser la caudal lexical, siendo esta de carácter asignada, porque esta variable debe ser observada por el investigador para ver su repercusión (…)” (Chiang, Méndez, & Sánchez, 2010, pág. 64).

La variable dependiente es “Desempeño laboral” de los trabajadores.

“Los primeros estudios en la materia conceptualización el desempeño laboral de forma limitada, pues utilizan para su descripción características específicas del puesto que hacen inviable su generalización, empleando diversidad de indicadores, como el valor económico, el comportamiento prosocial o la conducta desajustada” (Bardales, 2013, pág. 78).

“El desempeño laboral es el grado en que el empleado cumple con los requisitos de su trabajo, y que este desempeño es extremadamente

situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influye. También expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral” (Chiavenato(a), 2007, pág. 215).

### 3.4. Definición conceptual de la variable independiente

#### Monitoreo y Evaluación

- **Monitoreo** es el proceso sistemático de recolectar, analizar y utilizar información para hacer seguimiento al progreso de un programa en pos de la consecución de sus objetivos, y para guiar las decisiones de gestión.

El monitoreo se realiza de acuerdo a lo que se quiere encontrar y a los momentos a aplicar, y continúa durante todo el período de implementación.

- **La evaluación** es una apreciación sistemática de una actividad, proyecto, programa, política, tema, sector, área operativa o desempeño institucional.

La evaluación se ciñe a determinar los logros esperados y alcanzados, así como la relevancia, impacto, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de las intervenciones y su contribución a la consecución de resultados.

Una evaluación debe proporcionar información basada en evidencia que sea creíble, fidedigna y útil. Los datos de las conclusiones, recomendaciones y lecciones de una evaluación deben ser usados en los futuros procesos de toma de decisiones relacionados con el programa.

### 3.5. Definición conceptual de la Variable Dependiente

#### Desempeño laboral

- El Desempeño Laboral es el rendimiento que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

En el desempeño laboral, el individuo da a conocer las competencias laborales alcanzadas, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados esperados, de acuerdo a las metas de la empresa.

### **3.6. Definición operacional de la variable independiente**

$o_1$  Resultado de evaluación del test en el grupo no experimental de la variable dependiente

### **3.7. Definición operacional de la variable dependiente**

$o_2$  Resultado de evaluación del test en el grupo no experimental de la variable independiente.

### **3.8. Operacionalización de las variables**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	VALORACIÓN
1 Monitoreo y Evaluación	Pertinencia	<p>1 Los objetivos del Objetivo de su desempeño o proyecto continúan siendo válidos.</p> <p>2 El Objetivo de su desempeño o proyecto es pertinente.</p> <p>3 El Objetivo de su desempeño o proyecto apunta a los problemas locales.</p> <p>4 Los Objetivo de su desempeño y proyectos ayudan a solucionar los obstáculos encontrados.</p> <p>5 Los Objetivo de su desempeño y proyectos tienen en cuenta el género, condición socioeconómica y ubicación geográfica.</p> <p>6 Los Objetivo de su desempeño y proyectos producen beneficios directos a los involucrados.</p> <p>7 Los Objetivo de su desempeño y proyectos contribuyen al desarrollo humano sostenible.</p> <p>8 Los Objetivo de su desempeño y proyectos tienen personal especializado.</p>	Propuesta	<p>Nunca (0)</p> <p>A veces (1)</p> <p>Casi siempre (3)</p> <p>Siempre (4)</p>
	Rendimiento	<p>9 Se valora los progresos en el Objetivo de su desempeño.</p> <p>10 El rendimiento está en relación a los objetivos.</p> <p>11 El Objetivo de su desempeños y proyecto consigue objetivos inmediatos</p> <p>12 El Objetivo de su desempeños y proyecto produce resultados deseados</p> <p>13 Con el Objetivo de su desempeño y proyecto se transforma los insumos en productos</p> <p>14 Son oportunos los resultados del Objetivo de su desempeño o proyecto.</p>		
	Éxito	<p>15 Los objetivos de desarrollo o las metas son a largo plazo.</p> <p>16 Destaca los aspectos negativos del Objetivo de su desempeño.</p> <p>17 Destaca los aspectos positivos del Objetivo de su desempeño.</p> <p>18 Se adapta a los resultados del Objetivo de su desempeño.</p>		

<b>2</b> <b>Desempeño Laboral</b>	<b>Tarea</b>	19 La ejecución de las tareas 20 Los comportamientos que se crean cuando se brinda un servicio. 21 Satisface las responsabilidades que asume la organización. 22 Es la aptitud cognitiva hacia la tarea. 23 Los conocimientos del puesto. 24 Formas estandarizadas de destrezas para resolver problemas.	Escala valorativa	Nunca (0) A veces (1) Casi siempre (3) Siempre (4)
	<b>Contextual</b>	25 Comportamiento de naturaleza social. 26 Desempeño de tarea facilitándolo o dificultándolo. 27 Definen el ambiente de trabajo. 28 Aportar ayuda a compañeros de trabajo. 29 Mostrar consideración, cortesía y tacto en las relaciones. 30 Demostrar motivación y confianza. 31 Representar a la organización eficazmente defendiéndola. 32 Representar a la organización expresando satisfacción. 33 Representar a la organización expresando lealtad. 34 Responder a las necesidades de sus clientes.		
	<b>Calidad del servicio</b>	35 Bienes o servicios entregados. 36 Oportunidad, de la entrega del servicio 37 Accesibilidad de la entrega del servicio 38 Precisión en la entrega del servicio. 39 Continuidad en la entrega del servicio. 40 Cortesía en la atención. 41 Reclamos sobre el total de casos atendidos. 42 Tiempo de tramitación 43 Tiempo de espera en oficinas de atención de público. 44 Llamadas o reclamos por parte de los usuarios.		

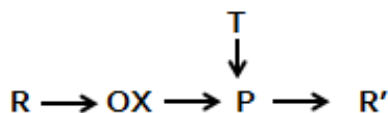
### 3.9. Metodología

#### 3.9.1. Tipo de estudio.

El presente estudio es de tipo descriptivo propositivo, pues a partir del diagnóstico de la problemática relacionada con el desempeño laboral que se elabora el programa de estrategias de monitoreo y evaluación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores

#### 3.9.2. Diseño de estudio

El diseño de investigación queda esquematizado de la siguiente manera:



Dónde:

**R:** **Realidad observada.** Realidad respecto al desempeño laboral.

**OX:** **Análisis de la realidad.** Diagnóstico del nivel de desempeño laboral.

**P:** **Propuesta.** De monitoreo y evaluación

**T:** **Teoría que fundamenta la propuesta.**

**R':** **Realidad que se espera alcanzar.** Mejorar el desempeño laboral

#### a. Hipótesis:

Si proponemos una propuesta de monitoreo y evaluación será posible optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la Sede del Gobierno Regional Lambayeque.



### 3.9.3. Población y muestra

- **Población**

La población entre mujeres y varones en el interior del Gobierno Regional Lambayeque (en adelante GR LAMB) son en suma 400. De los cuales 100 son mujeres y 300 son varones; los mismos que se encuentran distribuidos en todas las áreas según las políticas de distribución de personal, ejercido desde el área de la Gerencia de Recursos humanos – GR LAMB.

**Tabla N° 1**

*Muestra del Universo (SEDE REGIONAL)*

<b>Sujetos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Mujeres</b>	100	25 %
<b>Hombres</b>	300	75 %
<b>Total</b>	400	100 %

Fuente: Cuadro para asignación de personal - provisional al 12/01/2016

- **Muestra**

La muestra poblacional del estudio en curso es de 48 sujetos entre hombres y mujeres. Los cuales representan el 100% de la muestra poblacional elegida. Estas cantidades se tomaron teniendo en cuenta el área de Gerencia de Planificación Estratégica y Ordenamiento Territorial, debido a la confidencialidad de sus participaciones.

### 3.9.4. Muestreo intencional

**Tabla N° 2**

*Muestra de Estudio (Gerencia de Planificación y Ordenamiento)*

	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Sujetos</b>	48	100 %
<b>Total</b>		100 %

Fuente: Cuadro para asignación de personal - provisional al 12/01/2016

### **3.9.5. Método de investigación**

El método que se desarrolla en el presente estudio propositivo- descriptivo

### **3.9.6. Técnicas**

Para el desarrollo de la presente investigación se aplicaran las siguientes técnicas:

### **3.9.7. Instrumentos de recolección de datos**

- **La observación**

Esta técnica, nos permitió conocer las excepciones y hechos fortuitos relativos al proceso del monitoreo y evaluación del desempeño laboral; el cual, creemos que, según nuestra percepción, podremos comparar lo que observamos con los evidenciado y representarlo estadísticamente más adelante.

- **Cuestionario**

Para los fines de nuestro estudio, el cuestionario incluye 94 consultas

### **3.9.8. Validación y Confiabilidad del instrumento:**

Todo instrumento de recolección de datos debe cumplir con dos requisitos esenciales: validez y confiabilidad.

Con la validez se determina la revisión de la presentación del contenido, el contraste de los indicadores con los ítems (preguntas) que miden las variables correspondientes. Si el instrumento es válido, se dice que realmente está elaborada de tal forma que mide lo que se quiere medir y aplicada varias veces y en cualquier momento da el mismo resultado y por tanto podemos tener datos concretos sobre dicha medición.

### 3.9.8.1. La validación

La validación del instrumento se obtiene a través del juicio de expertos, a fin de someter el modelo a la consideración y juicio de conocedores de la materia y así facilitar el montaje metodológico del instrumento tanto de forma como de fondo, con el fin único de su evaluación y al considerar la misma, hacer las correcciones que tuvieran lugar, para de esta forma garantizar la calidad y certidumbre del modelo.

### 3.9.8.2. La confiabilidad

“Grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 76).

#### **El Alfa de Cronbach:**

“Para evaluar la confiabilidad o la homogeneidad de las preguntas, es común emplear el coeficiente de Alfa de Cronbach. Este coeficiente tiene valores entre 0 y 1, donde: 0: significa confiabilidad nula y 1 representa confiabilidad total” (Valderrama & León, 2009, pág. 71).

Con el fin de revisar, evaluar y determinar la confiabilidad del instrumento, así como la detección de dificultades se ejecutó una prueba piloto a un grupo individuos que no fueron incluidos en la muestra, en dos oportunidades diferentes. Realizadas ambas aplicaciones se compararon los resultados obtenidos y no se detectaron discrepancias, por lo tanto se consideró confiable el instrumento de recolección de datos.

**Tabla 3**  
*Escala para medir la Confiabilidad del Instrumento*

<b>Rango</b>	<b>Confiabilidad</b>
0.81-1.00	Muy alta
0.61-0.80	Alta
0.41-0.60	Moderada
0.21-0.40	Baja
0.01-0.20	Muy baja

**Fuente:** Ruiz (1998).

Con el fin de revisar, evaluar y determinar la confiabilidad del instrumento, así como la detección de dificultades se ejecutó una prueba piloto a un grupo individuos que no fueron incluidos en la

muestra, en dos oportunidades diferentes. Realizadas ambas aplicaciones se compararon los resultados obtenidos y no se detectaron discrepancias, por lo tanto se consideró confiable el instrumento de recolección de datos.

Así pues, para verificar la confiabilidad del instrumento, los datos se trabajaron en el SPSS, el cual arrojó lo siguiente:

**Tabla N° 4**  
**Confiabilidad del instrumento**

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.865	47

Fuente: Encuesta de Monitoreo y Evaluación 2016

En esta tabla podemos observar que el Alfa de Cronbach se ubica en un rango de 0.76 y que según la Escala para medir la confiabilidad del instrumento es de consistencia interna **Alta**, lo que significa que las interrogantes del recojo de información guardan relación y son homogéneas entre ellas.

### 3.9.9. Métodos de análisis de datos

#### 3.9.9.1. Métodos

##### a. Método estadístico

“En la presente investigación este método ayudará a establecer el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el pre test, y pos test” (Zambrano, 2007).

### 3.9.10. Presentación de información

#### 3.9.10.1. Tabla de frecuencia

	fi	Hi%
Intervalo n+1		
Intervalo n-1		

#### 3.9.10.2. Análisis de los datos estadísticos

Para el análisis numérico de nuestro estudio se utilizará el software estadístico SPSS v23

### **3.9.11. Consideraciones éticas**

Para los efectos de la presente investigación, se comparte la postura de Florez Ochoa (2001), sobre todo cuando ha de considerarse que la evaluación del desempeño debe tener carácter eminentemente formativo.

Antes de iniciar la presente investigación, se solicitaron los permisos institucionales pertinentes, la autorización de los participantes se hizo a través del consentimiento informado sobre la importancia de la investigación y aplicación de la encuesta, para el diagnóstico y propuesta.

**CAPÍTULO IV:  
RESULTADOS.**

## CAPITULO IV: RESULTADOS

### 4.1. Descripción de los resultados

Proceso de validación y confiabilidad del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016

Este proceso se presenta en las siguientes tablas

**Tabla 5**

*Validación de contenido de la dimensión confiabilidad del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016*

CATEGORÍA	Dimensión Pertinencia								Total
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	
Esencial	2	3	3	3	3	2	3	3	6.7
Útil pero no Esen	0	0	0	0	0	0	0	0	
No importante	1	0	0	0	0	1	0	0	
<b>CVR</b>	<b>0.3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0.3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6.7</b>
<b>CVR'</b>	0.67	1.00	1.00	1.00	1.00	0.67	1.00	1.00	<b>7.3</b>
<b>ICV</b>	0.9167								

Fuente: P=Pregunta; CVR=Razón de validez de contenido; ICV= Índice de validez de contenido; Fecha = 25/02/2016

En la tabla 5; se observa que la Dimensión Pertinencia tiene validez de contenido debido a que Índice de validez de contenido para 3 jueces supera al valor requerido que es de 0,70

**Tabla 6**

*Validación de contenido de la dimensión Rendimiento del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016*

CATEGORÍA	Dimensión Rendimiento						Total
	P9	P10	P11	P12	P13	P14	
Esencial	3	3	3	2	2	3	
Útil pero no Esen	0	0	0	0	0	0	
No importante	0	0	0	1	1	0	
<b>CVR</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0.3</b>	<b>0.3</b>	<b>1</b>	<b>4.7</b>
<b>CVR´</b>	1.00	1.00	1.00	0.67	0.67	1.00	<b>5.3</b>
<b>ICV</b>	0.8889						

Fuente: P=Pregunta; CVR=Razón de validez de contenido; ICV= Índice de validez de contenido; Fecha = 25/02/2016

En la tabla 6; se observa que la Dimensión Rendimiento tiene validez de contenido debido a que Índice de validez de contenido para 3 jueces supera al valor requerido que es de 0,70

**Tabla 7**

*Validación de contenido de la dimensión Éxito del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016*

CATEGORÍA	Dimensión Éxito						Total
	P15	P16	P17	P18	P19	P20	
Esencial	3	3	3	2	3	3	
Útil pero no Esen	0	0	0	0	0	0	
No importante	0	0	0	1	0	0	
<b>CVR</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0.3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5.3</b>
<b>CVR´</b>	1.00	1.00	1.00	0.67	1.00	1.00	<b>5.7</b>
<b>ICV</b>	0.9444						

Fuente: P=Pregunta; CVR=Razón de validez de contenido; ICV= Índice de validez de contenido; Fecha = 25/02/2016

En la tabla 7; se observa que la Dimensión Éxito tiene validez de contenido debido a que Índice de validez de contenido para 3 jueces supera al valor requerido que es de 0,70



**Tabla 8**

*Validación de contenido de la dimensión Tarea del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016*

CATEGORÍA	Dimensión Tarea						Total
	P21	P22	P23	P24	P25	P26	
Esencial	2	2	3	3	3	3	
Útil pero no Esen	0	0	0	0	0	0	
No importante	1	1	0	0	0	0	
<b>CVR</b>	<b>0.3</b>	<b>0.3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4.7</b>
<b>CVR´</b>	0.67	0.67	1.00	1.00	1.00	1.00	<b>5.3</b>
<b>ICV</b>	0.8889						

Fuente: P=Pregunta; CVR=Razón de validez de contenido; ICV= Índice de validez de contenido; Fecha = 25/02/2016

En la tabla 8; se observa que la Dimensión Tarea tiene validez de contenido debido a que Índice de validez de contenido para 3 jueces supera al valor requerido que es de 0,70

**Tabla 9**

*Validación de contenido de la dimensión contextual del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016*

CATEGORÍA	Dimensión contextual										Total
	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	
Esencial	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	
Útil pero no Esen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
No importante	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	
<b>CVR</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0.3</b>	<b>0.3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0.3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>8</b>
<b>CVR´</b>	1.00	1.00	0.67	0.67	1.00	1.00	0.67	1.00	1.00	1.00	<b>9.0</b>
<b>ICV</b>	0.9000										

Fuente: P=Pregunta; CVR=Razón de validez de contenido; ICV= Índice de validez de contenido; Fecha = 25/02/2016

En la tabla 9; se observa que la Dimensión contextual tiene validez de contenido debido a que Índice de validez de contenido para 3 jueces supera al valor requerido que es de 0,70

**Tabla 10**

*Validación de contenido de la dimensión calidad del servicio del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016*

CATEGORÍA	Dimensión calidad del servicio											Total
	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	
<b>Esencial</b>	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	
<b>Útil pero no Esen</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>No importante</b>	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	
<b>CVR</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0.3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0.3</b>	<b>9.7</b>
<b>CVR´</b>	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.67	1.00	1.00	1.00	0.67	<b>10.3</b>
<b>ICV</b>	0.9394											

Fuente: P=Pregunta; CVR=Razón de validez de contenido; ICV= Índice de validez de contenido; Fecha = 25/02/2016

En la tabla 10; se observa que la Dimensión calidad del servicio tiene validez de contenido debido a que Índice de validez de contenido para 3 jueces supera al valor requerido que es de 0,70

## VALIDACIÓN DE CONSTRUCTO

Tenemos las siguientes tablas:

Tabla 11

*Validación de constructo de la dimensión Pertinencia del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016*

Trabajadores	Dimensión Pertinencia							
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
1	3	3	3	4	3	2	4	4
2	3	2	2	3	3	3	3	3
3	3	2	3	4	4	3	4	3
4	2	3	2	2	3	2	3	3
5	1	1	2	1	1	1	3	3
6	3	3	3	2	2	1	2	2
7	2	3	2	3	3	2	2	3
8	3	3	3	3	3	3	3	2
9	2	3	2	3	2	2	2	2
10	2	3	2	3	2	2	2	2
11	1	2	2	2	2	1	1	2
12	2	4	4	2	1	1	3	2
13	2	3	2	3	4	4	3	4
14	4	4	3	3	3	2	4	3
15	2	4	1	2	2	1	3	2
16	2	3	3	3	3	2	3	3
17	3	4	3	3	3	2	4	3
18	3	4	3	3	3	2	4	3
19	2	3	3	1	1	1	1	1
20	2	4	3	4	2	2	4	2
21	2	3	4	2	2	2	2	2
22	3	4	3	4	4	3	3	3
23	4	4	4	4	3	3	3	3
24	2	3	2	3	3	2	2	3
25	1	1	2	2	1	1	1	1
26	2	2	2	2	2	2	2	2
27	3	3	2	3	3	3	3	3
<b>Coef. Pearson</b>	<b>0.75</b>	<b>0.52</b>	<b>0.36</b>	<b>0.64</b>	<b>0.50</b>	<b>0.52</b>	<b>0.42</b>	<b>0.40</b>
Condición de ítems	Válido	Válido	Válido	Válido	Válido	Válido	Válido	Válido

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 11; se observa que el valor del coeficiente de correlación de Pearson supera el valor recomendado para la validez ( $r > 0.30$ ). Por lo tanto el instrumento es confiable en la dimensión Pertinencia.

**Tabla 12:**

*Validación de constructo de la dimensión Rendimiento y Éxito del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016*

Trabajadores	Dimensión Rendimiento						Dimensión Éxito					
	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
1	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3
2	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	2	3
3	1	1	3	3	3	2	4	3	2	2	3	3
4	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2
5	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1
6	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3
7	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2
8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
9	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2
10	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2
11	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2
12	4	4	2	2	1	2	2	2	3	4	3	3
13	3	3	4	3	2	3	4	3	4	3	3	3
14	2	2	3	3	2	3	3	2	3	4	3	2
15	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2
16	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3
17	3	3	3	3	2	3	3	2	3	4	3	3
18	3	3	4	3	2	3	3	2	3	4	3	3
19	3	3	2	2	4	4	4	3	4	4	3	3
20	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2
21	3	3	2	3	4	3	2	3	2	2	2	3
22	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3
23	4	4	4	4	1	1	4	4	4	3	4	3
24	2	2	3	2	2	4	3	2	3	3	3	2
25	3	3	3	3	1	1	3	3	3	2	2	1
26	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
27	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
<b>Coef. Pearson</b>	<b>0.45</b>	<b>0.45</b>	<b>0.66</b>	<b>0.70</b>	<b>0.42</b>	<b>0.34</b>	<b>0.72</b>	<b>0.50</b>	<b>0.73</b>	<b>0.47</b>	<b>0.79</b>	<b>0.61</b>
Condición de ítems	Válido	Válido	Válido	Válido	Válido	Válido	Válido	Válido	Válido	Válido	Válido	Válido

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 12; se observa que el valor del coeficiente de correlación de Pearson supera el valor recomendado para la validez ( $r > 0.30$ ). Por lo tanto el instrumento es confiable en las dimensiones Rendimiento y Éxito.

**Tabla 13:**

***Validación de constructo de la dimensión Tarea del servicio del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016***

Trabajadores	Dimensión Tarea					
	P21	P22	P23	P24	P25	P26
1	4	3	2	4	3	4
2	4	2	4	3	3	4
3	4	3	3	1	2	3
4	3	2	2	3	2	3
5	2	2	3	3	2	3
6	3	3	2	3	2	3
7	3	2	3	3	2	2
8	3	2	2	3	2	3
9	3	3	3	3	3	4
10	3	3	3	3	3	4
11	2	2	2	2	2	2
12	2	2	2	2	2	1
13	3	3	3	3	3	4
14	3	2	3	3	3	4
15	4	2	2	2	3	3
16	3	3	2	3	2	2
17	3	3	2	3	3	3
18	3	3	2	3	3	3
19	3	3	3	4	3	3
20	2	2	2	2	2	3
21	3	2	2	2	2	3
22	3	3	2	2	2	2
23	3	4	4	4	3	3
24	3	3	3	2	3	2
25	3	2	2	3	2	2
26	2	2	2	2	2	3
27	2	3	2	2	3	3
<b>Coef. Pearson</b>	<b>0.56</b>	<b>0.68</b>	<b>0.39</b>	<b>0.42</b>	<b>0.66</b>	<b>0.47</b>
Condición de ítems	Válido	Válido	Válido	Válido	Válido	Válido

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 13; se observa que el valor del coeficiente de correlación de Pearson supera el valor recomendado para la validez ( $r > 0.30$ ). Por lo tanto el instrumento es confiable en la dimensión Tarea.

**Tabla 14:**

***Validación de constructo de la dimensión contextual del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016***

Trabajadores	Dimensión contextual									
	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36
1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	3	2	4	4	3	4	1	3	3
3	4	4	3	4	4	3	4	2	3	4
4	3	3	2	3	3	3	3	1	2	3
5	2	2	2	4	4	3	3	1	2	3
6	2	2	3	4	4	3	4	2	2	3
7	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3
8	3	3	3	4	4	4	4	1	2	3
9	3	3	3	4	4	4	4	2	2	4
10	3	3	3	4	4	4	4	2	2	4
11	2	2	2	3	3	2	3	1	2	2
12	1	1	2	4	4	3	4	3	3	4
13	3	3	3	4	4	4	4	1	3	3
14	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3
15	3	3	3	3	3	3	4	1	3	4
16	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
17	3	3	2	3	3	2	3	1	3	3
18	3	3	2	3	3	2	3	1	3	3
19	4	4	3	4	4	4	3	2	3	4
20	4	4	2	4	4	4	4	2	2	4
21	2	2	2	3	3	3	3	4	3	3
22	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
25	3	3	3	4	4	3	4	1	2	3
26	2	2	2	3	3	3	3	1	2	3
27	3	3	2	3	3	3	4	2	2	3
<b>Coef. Pearson</b>	<b>0.61</b>	<b>0.61</b>	<b>0.68</b>	<b>0.35</b>	<b>0.35</b>	<b>0.54</b>	<b>0.46</b>	<b>0.48</b>	<b>0.68</b>	<b>0.46</b>
Condición de ítems	Válido	Válido	Válido	Válida	Válida	Válido	Válido	Válido	Válido	Válido

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 14; se observa que el valor del coeficiente de correlación de Pearson supera el valor recomendado para la validez ( $r > 0.30$ ). Por lo tanto el instrumento es confiable en la dimensión contextual.

**Tabla 15:**

***Validación de constructo de la dimensión calidad del servicio del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016***

Trabajadores	Dimensión calidad del servicio										
	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47
1	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3
2	3	3	3	2	2	4	4	4	4	3	2
3	2	3	2	3	3	4	4	3	3	2	2
4	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2
5	1	2	1	2	2	1	2	2	3	1	2
6	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2
7	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3
8	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
9	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3
10	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3
11	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3
12	3	3	1	2	2	3	3	3	3	3	3
13	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3
14	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3
15	4	2	2	3	3	3	4	4	3	3	3
16	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3
17	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3
18	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3
19	4	3	4	3	3	1	4	4	4	3	3
20	3	2	2	3	2	2	4	3	3	3	3
21	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2
22	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3
23	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4
24	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
25	3	2	2	2	3	2	4	3	3	2	2
26	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
27	3	3	2	3	2	2	4	4	3	3	3
<b>Coef. Pearson</b>	<b>0.64</b>	<b>0.75</b>	<b>0.60</b>	<b>0.69</b>	<b>0.68</b>	<b>0.64</b>	<b>0.59</b>	<b>0.44</b>	<b>0.54</b>	<b>0.70</b>	<b>0.51</b>
Condición de ítems	Válido	Válido	Válido	Válido	Válido	Válido	Válido	Válido	Válido	Válido	Válido

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 15; se observa que el valor del coeficiente de correlación de Pearson supera el valor recomendado para la validez ( $r > 0.30$ ). Por lo tanto el instrumento es confiable en la dimensión calidad del servicio.

### **CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**

**Tabla 16**

***Confiabilidad de las dimensiones del desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016***

<b>Estadísticas de fiabilidad por dimensiones del instrumento</b>			
<b>Dimensiones</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados</b>	<b>N de elementos</b>
Dimensión Pertinencia	,872	,890	8
Dimensión Rendimiento	,844	,856	6
Dimensión Éxito	,830	,845	6
Dimensión Tarea	,846	,859	6
Dimensión contextual	,836	,848	10
Dimensión calidad del servicio	,820	,837	11

Fuente: P=Pregunta; CVR=Razón de validez de contenido; ICV= Índice de validez de contenido; Fecha = 25/02/2016

En la tabla 16 se observa que el instrumento es confiable debido a que coeficiente de consistencia interna supera el valor referencia (alfa > 0.70)

**Tabla 17**

***Confiabilidad del desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016***

<b>Estadísticas de fiabilidad de todo el instrumento</b>		
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados</b>	<b>N de elementos</b>
0.865	0.883	47

Fuente: P=Pregunta; CVR=Razón de validez de contenido; ICV= Índice de validez de contenido; Fecha = 25/02/2016

En la tabla 17 se observa que el instrumento es confiable debido a que coeficiente de consistencia interna supera el valor referencia (alfa > 0.70)



## **RESULTADOS DEL DESEMPEÑO LABORAL**

**Tabla 18**

***Nivel de la dimensión Pertinencia del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016***

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	13	27.1%
Regular	20	41.6%
Malo	15	31.3%
Total	48	100.0%

**Fuente:** Aplicación de encuesta a los trabajadores

En la tabla 18, se observa que, el nivel que más predomina en la dimensión Pertinencia del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016 es regular.

**Tabla 19**

***Respuestas a las preguntas en la dimensión Pertinencia del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016***

Ítems	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%
P1	12	25.0%	8	16.7%	20	41.7%	8	16.7%
P2	15	31.3%	12	25.0%	9	18.8%	12	25.0%
P3	7	14.6%	14	29.2%	20	41.7%	7	14.6%
P4	8	16.7%	10	20.8%	17	35.4%	13	27.1%
P5	6	12.5%	9	18.8%	19	39.6%	14	29.2%
P6	9	18.8%	6	12.5%	22	45.8%	11	22.9%
P7	6	12.5%	13	27.1%	24	50.0%	5	10.4%
P8	6	12.5%	18	37.5%	18	37.5%	6	12.5%

**Fuente:** Aplicación de encuesta a los trabajadores

En la tabla 19, se observa que, que la mayoría de los trabajadores contestaron a veces y casi siempre con respecto a la dimensión Pertinencia del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016

**Tabla 20**

***Nivel de la dimensión Rendimiento del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016***

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	14	29.2%
Regular	19	39.5%
Malo	15	31.3%
Total	48	100.0%

**Fuente:** Aplicación de encuesta a los trabajadores

En la tabla 20, se observa que, el nivel que más predomina en la dimensión Rendimiento del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016 es regular.

**Tabla 21**

***Respuestas a las preguntas en la dimensión Rendimiento del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016***

Ítems	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%
P9	8	16.7%	16	33.3%	20	41.7%	4	8.3%
P10	7	14.6%	14	29.2%	18	37.5%	9	18.8%
P11	5	10.4%	17	35.4%	15	31.3%	11	22.9%
P12	9	18.8%	10	20.8%	19	39.6%	10	20.8%
P13	4	8.3%	18	37.5%	23	47.9%	3	6.3%
P14	7	14.6%	15	31.3%	22	45.8%	4	8.3%

**Fuente:** Aplicación de encuesta a los trabajadores

En la tabla 21, se observa que, que la mayoría de los trabajadores contestaron a veces y casi siempre con respecto a la dimensión **Rendimiento** del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016

**Tabla 22**

***Nivel de la dimensión Éxito del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016***

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	15	31.3%
Regular	20	41.6%
Malo	13	27.1%
Total	48	100.0%

**Fuente:** Aplicación de encuesta a los trabajadores

En la tabla 22, se observa que, el nivel que más predomina en la dimensión Éxito del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016 es regular.

**Tabla 23**

***Respuestas a las preguntas en la dimensión Éxito del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016***

Ítems	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%
P15	<b>2</b>	4.2%	<b>18</b>	37.5%	<b>10</b>	20.8%	<b>18</b>	37.5%
P16	<b>4</b>	8.3%	15	31.3%	11	22.9%	18	37.5%
P17	<b>5</b>	10.4%	16	33.3%	13	27.1%	14	29.2%
P18	<b>3</b>	6.3%	21	43.8%	11	22.9%	13	27.1%
P19	<b>7</b>	14.6%	17	35.4%	19	39.6%	5	10.4%
P20	<b>5</b>	10.4%	20	41.7%	17	35.4%	6	12.5%

**Fuente:** Aplicación de encuesta a los trabajadores

En la tabla 23, se observa que, que la mayoría de los trabajadores contestaron a veces y casi siempre con respecto a la dimensión **Éxito** del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016

**Tabla 24**

***Nivel de la dimensión Tarea del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016***

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	15	31.3%
Regular	22	45.8%
Malo	11	22.9%
Total	48	100.0%

**Fuente:** Aplicación de encuesta a los trabajadores

En la tabla 24, se observa que, el nivel que más predomina en la dimensión Tarea del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016 es regular.

**Tabla 25**

***Respuestas a las preguntas en la dimensión Tarea del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016***

Ítems	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%
P21	<b>4</b>	8.3%	<b>12</b>	25.0%	<b>24</b>	50.0%	<b>8</b>	16.7%
P22	<b>5</b>	10.4%	13	27.1%	15	31.3%	15	31.3%
P23	<b>2</b>	4.2%	11	22.9%	21	43.8%	14	29.2%
P24	<b>4</b>	8.3%	9	18.8%	28	58.3%	7	14.6%
P25	<b>1</b>	2.1%	5	10.4%	34	70.8%	8	16.7%
P26	<b>6</b>	12.5%	8	16.7%	26	54.2%	8	16.7%

**Fuente:** Aplicación de encuesta a los trabajadores

En la tabla 25, se observa que, que la mayoría de los trabajadores contestaron a veces y casi siempre con respecto a la dimensión **Tarea** del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016

**Tabla 26*****Nivel de la dimensión Contextual del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016***

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	12	25.0%
Regular	25	52.1%
Malo	11	22.9%
Total	48	100.0%

Fuente: Aplicación de encuesta a los trabajadores

En la tabla 26, se observa que, el nivel que más predomina en la dimensión Contextual del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016 es regular.

**Tabla 27*****Respuestas a las preguntas en la dimensión Contextual del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016***

Ítems	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%
P27	<b>0</b>	0.0%	<b>5</b>	10.4%	<b>7</b>	14.6%	<b>36</b>	75.0%
P28	<b>16</b>	33.3%	12	25.0%	12	25.0%	8	16.7%
P29	<b>26</b>	54.2%	8	16.7%	5	10.4%	9	18.8%
P30	<b>34</b>	70.8%	9	18.8%	4	8.3%	1	2.1%
P31	<b>0</b>	0.0%	3	6.3%	26	54.2%	19	39.6%
P32	<b>0</b>	0.0%	19	39.6%	27	56.3%	2	4.2%
P33	<b>0</b>	0.0%	4	8.3%	36	75.0%	8	16.7%
P34	<b>0</b>	0.0%	29	60.4%	15	31.3%	4	8.3%
P35	<b>0</b>	0.0%	28	58.3%	12	25.0%	8	16.7%
P36	<b>0</b>	0.0%	20	41.7%	16	33.3%	12	25.0%

Fuente: Aplicación de encuesta a los trabajadores

En la tabla 27, se observa que, que la mayoría de los trabajadores contestaron a veces y casi siempre con respecto a la dimensión Contextual del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016

**Tabla 28*****Nivel de la dimensión Calidad de Servicio del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016***

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	17	35.4%
Regular	24	50.0%
Malo	7	14.6%
Total	48	100.0%

Fuente: Aplicación de encuesta a los trabajadores

En la tabla 28, se observa que, el nivel que más predomina en la dimensión Calidad de Servicio del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016 es regular.

**Tabla 29*****Respuestas a las preguntas en la dimensión Calidad de Servicio del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016***

Ítems	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%
P37	0	0.0%	9	18.8%	24	50.0%	15	31.3%
P38	2	4.2%	4	8.3%	30	62.5%	12	25.0%
P39	0	0.0%	2	4.2%	36	75.0%	10	20.8%
P40	0	0.0%	1	2.1%	39	81.3%	8	16.7%
P41	1	2.1%	28	58.3%	12	25.0%	7	14.6%
P42	0	0.0%	8	16.7%	24	50.0%	16	33.3%
P43	0	0.0%	17	35.4%	30	62.5%	1	2.1%
P44	0	0.0%	24	50.0%	8	16.7%	16	33.3%
P45	0	0.0%	9	18.8%	34	70.8%	5	10.4%
P46	0	0.0%	5	10.4%	42	87.5%	1	2.1%
P47	0	0.0%	28	58.3%	16	33.3%	4	8.3%

Fuente: Aplicación de encuesta a los trabajadores

En la tabla 29, se observa que, que la mayoría de los trabajadores contestaron a veces y casi siempre con respecto a la dimensión Calidad de Servicio del monitoreo y evaluación para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque 2016.

## 4.2. Discusión de resultados

En relación al primer objetivo, analizamos que hay un número de elevado de trabajadores que tienen una media elevada respecto a la pertinencia frente a los objetivos laborales, esto nos indica que dichos trabajadores se enfrentan a desafíos sin precedentes que evalúan su desempeño.

Para llevar a cabo un monitoreo o evaluación dentro la organización, como una práctica habitual en las organizaciones de alto rendimiento se revisan los estándares y resultados, los cuales muestran un comportamiento sociable. De ser así, entendemos que hay una cantidad mayoritaria de sujetos que se muestran asertivos con caracteres sociables respecto a quienes se dirigen a ellos. Esto nos indica que los primeros poseen dificultades para desempeñarse; las mismas que deberían ser atendidas de inmediato para evitar algún tipo de colapso dentro de su área y en general en la GR LAMB. Para el segundo grupo de resultados, a veces, nos podría dar indicios que los trabajadores requieren de algún apoyo interno para evitar la agudeza de algún problema, es un hecho evidente, ya que esto afecta negativamente el desempeño laboral del trabajador, situación que sucede en nuestro país, puesto que se encuentra en (Rodríguez M. , 2008, pág. 45) Luego de analizar algunos de los temas relativos con el desarrollo regional, se evidenció la complejidad o problemas que enfrentan a los evaluadores del Área de Recursos Humanos.

El monitoreo y evaluación, se influyen mutuamente; Por lo tanto, es importante que la dirección asegure el éxito en ambas áreas. En algunos casos, una medida adecuada del desempeño general del GR LAMB, mide la capacidad para utilizar sus activos como indicador de las estrategias como una buena medida para los objetivos de evaluación comparativa; Por lo tanto, podría tratarse como efectividad.

“La empresa se debe preocupar más por monitorear y asesorar al personal técnico sobre el plan de trabajo que se va a desarrollar, efectuando un acompañamiento permanente e intensivo con todas las actividades relacionadas con la prevención, apoyo, capacitación y realización de todas las

actividades necesarias que posibiliten la implementación y ejecución del presente plan de trabajo” (Bartra, 2013, pág. 98).

Sara Palma (1998), publicó una revista en la Universidad Ricardo Palma, desarrolló la tesis “Motivación y desempeño laboral-URP”, relacionada a la motivación y al clima laboral existente en las instituciones universitarias en el Perú. Dicho estudio tuvo como resultados encontrados la existencia de niveles medios de motivación y clima organizacional, la no existencia de diferencias en cuanto al nivel motivacional cuando se toma en cuenta el sexo mientras que sí las hay en relación al grupo ocupacional y al tiempo de servicios a favor de los docentes y de quienes tienen un mayor tiempo de servicio en la institución educativa a la que pertenecen.

#### **4.3. Conclusiones.**

- Al analizar el diagnóstico para determinar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores el nivel que más predominó en los trabajadores fue regular
- En la presente investigación se elaboró un programa de estrategias de evaluación para ejecutar mediante talleres con los trabajadores de la Región Lambayeque
- Se validó el Propuesta de monitoreo y evaluación para los trabajadores de la Región Lambayeque , se aplicó el juicio de expertos que es un conjunto de opiniones que nos brindaron en forma escrita tres profesionales conocedores del tema

#### **4.4. Sugerencias.**

- Difundir el programa de monitoreo y evaluación basado en las perspectivas planteadas en el presente estudio.



- Establecer los medios documentarios para viabilizar el Objetivo de su desempeño sugerido.
- Representar las incidencias del monitoreo y la evaluación a través de bitácoras o algún registro en base a las norma y estándares laborales promovidos desde el área de recursos humanos.

# **CAPÍTULO V: PROPUESTA**

## **CAPITULO V: PROPUESTA**

### **ESTRATEGIAS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA SEDE DEL GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE - 2016**

#### **I. INFORMACION GENERAL.**

- 1.1. Institución : Sede del Gobierno Regional - Lambayeque
- 1.2. Lugar : Chiclayo
- 1.3. Investigadoras : Mg. Luis García Altamirano
- 1.4.

#### **II. PRESENTACIÓN**

En nuestra labor social diariamente estamos evaluando y monitoreando las acciones planificadas (obras) y el personal que diariamente crea, innova, resuelve problemas, mantienen un clima saludable armonioso ¿Qué estamos haciendo para que se sientan satisfechos de lo que hacen? Si no evaluaríamos ni nos sometiríamos a ser evaluados, cambiarían nuestras interacciones con otras personas y con los eventos de vida. No nos desarrollaríamos ni aprenderíamos de nuestros logros ni de nuestros errores. A pesar de la presencia continua de los procesos evaluativos en nuestra vida cotidiana, nos cuesta algún trabajo definir formalmente la “evaluación”. Y, a pesar de evaluar y de ser evaluados diariamente, en la esfera de nuestras gestiones públicas, la evaluación es frecuentemente percibida como una intervención no bienvenida. La evaluación y el monitoreo formal y rigurosa es frecuentemente interpretada como un ejercicio externo a los procesos que busca afectar y mejorar. A veces se percibe como una auditoría o control impuesto desde afuera de un proceso gerencial, no bienvenida ni valiosa para el equipo gestor. En al presente investigación exploraremos las dimensiones de un proceso de monitoreo y evaluación y las estrategias que facilitarían el desarrollo del programa.

### **III. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

#### **3.1. General:**

Mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque - 2016

#### **3.2. Objetivos específicos:**

Promover estrategias motivacionales de monitoreo y evaluación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional Lambayeque - 2016

Concientizar al trabajador de la sede del Gobierno Regional para asumir una cultura de monitoreo y evaluación en el desempeño laboral.

### **IV. JUSTIFICACIÓN**

La propuesta de monitoreo y evaluación pretende motivar al crecimiento personal y profesional de los trabajadores que laboran en la sede del Gobierno Regional buscando mejorar los desempeños acordes con la exigencia de las metas a cumplir potenciando competencias laborales.

Según Chiavenato (2011) el ciclo motivacional comienza con una fuerza intrínseca que da paso a un tipo específico de comportamiento de parte del sujeto que está inmerso en el ciclo. Cuando aparece una necesidad, rompe el estado de confort del organismo y envía un mensaje directo que es representado por diversas formas de expresión anatómica como lo es la tensión, la insatisfacción, la incomodidad o bien un estado de desequilibrio emocional en ocasiones. Este estado lleva a los sujetos a buscar un método o una forma de aliviar todas esas expresiones del organismo para avisar de su necesidad y por lógica el individuo empieza a actuar de forma en que su comportamiento sea la representación de un alivio a su necesidad. Si el comportamiento resulta ser efectivo, la necesidad se reducirá al punto que todas las expresiones del organismo para solicitar el alivio de su necesidad se reducirán al punto de que el sujeto se encontrara de nuevo cómodo y sentirá

un nivel de equilibrio en todas las áreas que haya sido afectado a partir de la aparición de la necesidad.

Las estrategias motivacionales es fundamental para la comprensión de los procesos mentales que guían, dirigen y organizan nuestra mente durante un proceso de motivación en cualquier ámbito. Entenderlo es un apoyo personal y humano para la comprensión de que el ser humano es un conjunto de percepciones y emociones acerca de las cuales se puede trabajar para sacar lo mejor de sí mismos.

En tal sentido es urgente que nuestras autoridades reflexionen y realicen una programa motivacional en una cultura de evaluación y monitoreo permanente en la labor que realizan los trabajadores de la sede Regional de Lambayeque.

## **V. FUNDAMENTO:**

Teniendo en cuenta el análisis de la información recolectada del desempeño de los trabajadores de la sede del Gobierno regional de Lambayeque nos permite diseñar una propuesta de programa que se considere como un proceso complejo, que se reflexiona desde una visión compleja del ser humano que se diseña desde las condiciones y características del desempeño laboral con frecuente cambio de experiencias que tendrá como resultado la gestión de calidad en los trabajadores, teniendo como fundamento:

### **Fundamentación sociológico**

De acuerdo con la teoría de Maslow, cuando el comportamiento motivado se ordenan en forma jerárquica a lo largo de dos dimensiones: el tipo de motivación y la intensidad de la motivación” para concientizar a nuestros trabajadores en la evaluación y monitoreo como una cultura sostenible, que mejore su estado emocional, relacional, el cual nos conlleva a mejores resultados, potenciando:

Las Necesidades sociales. Esta necesidad se relaciona directamente a la importancia que tienen las relaciones sociales de los individuos por naturaleza. Feldman (2009) describe este nivel de la jerarquía como el interés por establecer y mantener relaciones interpersonales con los demás sujetos de su entorno. De forma clara esta necesidad se refiere al impulso de sentir la aceptación de parte del grupo de compañeros, intercambio de pensamientos de forma adecuada y conviviendo de forma en que todos sean únicos y diferentes pero aceptados. Dentro del ámbito laboral se dice que un colaborador cubre sus necesidades sociales cuando logra ingresar dentro del ambiente laboral como un miembro más del equipo de trabajo y se encuentra satisfecho con la forma en la cual se relaciona con los demás. Forma parte clave para la satisfacción del nivel próximo de la jerarquía.

Necesidades de aprecio. El aprecio o estima es clave para los seres humanos, sentirse amados y respetados, o bien aceptados por un grupo forma parte clave de su desarrollo. Luego de pertenecer al grupo, quieren que ese grupo social les ame y les valore por lo que son. Desde esta perspectiva Maslow propone la creación de grupo equitativos y que se apoyen y respeten entre sí y se logre equipar a la organización de una forma que todos los trabajadores de la sede del Gobierno Regional de se encuentren estimados y queridos.

Maslow afirmó que si estas necesidades no son desarrolladas se podría generar sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo que por ende generaría en una organización bajos desempeños o trabajos de mala calidad

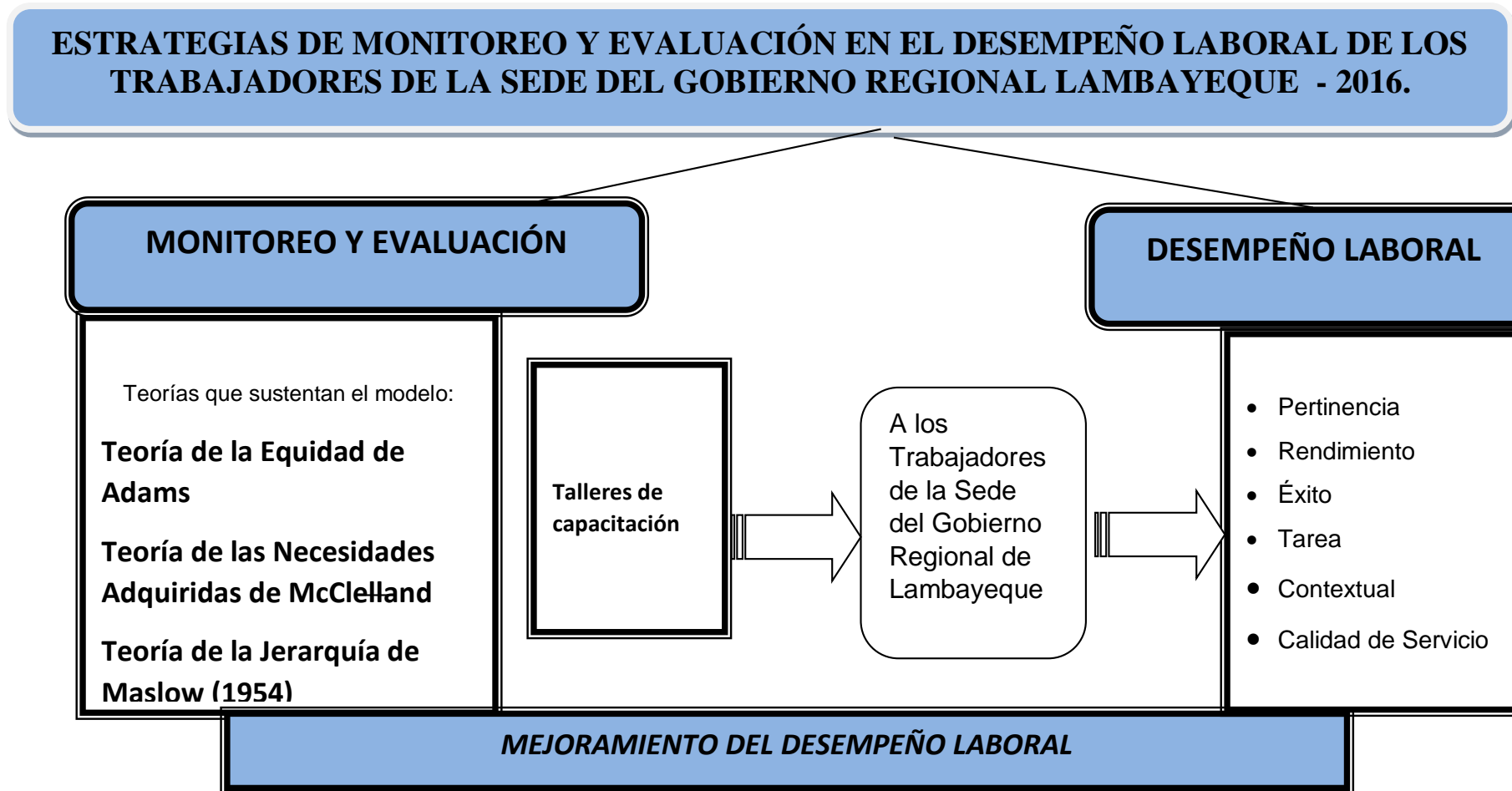
## **VI. PRINCIPIOS**

En el proceso de desarrollar estrategias de evaluación y monitoreo en los trabajadores de la sede del Gobierno Regional de Lambayeque se considera como principios fundamentales:

1. **Principio de Autonomía:** Que garantice que los/as trabajadores desarrollen capacidades y habilidades para asumir de forma consciente y libre, sus propias actuaciones.
2. **Principio de Participación:** Que posibilite la intervención consciente de los trabajadores monitoreados y evaluados en la toma de decisiones.
3. **Principio de Integralidad:** Como proceso que supone construcción colectiva de conocimientos e investigación participativa de los que intervienen en la experiencia de sostenibilidad evaluativa
4. **Principio de Criticidad:** Que permita la acción del razonamiento crítico para una toma de posición consciente y deliberada respecto a las problemáticas y a los desafíos que el proceso de acompañamiento suscita.se dan en el desarrollo de estrategias de evaluación y monitoreo

## VII. ESTRUCTURA DEL MODELO

Figura 5.



Fuente: Elaboración propia.



## VIII. ESTRATEGIAS PARA IMPLEMENTAR EL MODELO.

ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	ESTRATEGIA A DESARROLLAR	RECURSOS Y MATERIALES	PRODUCTO RESPONSABLES
Taller de estrategias de evaluación y monitoreo	Planificar el monitoreo y la evaluación en el personal de la Sede del Gobierno regional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión los documentos o fichas de evaluación y monitoreo de los</li> <li>• Análisis de las fichas</li> <li>• Taller de implementación consensuada de fichas de evaluación: recojo de información, análisis crítico y asume responsabilidades</li> </ul>	Fichas de evaluación Cartulinas plumones	Fichas de evaluación y monitoreo consensuadas Investigador
Integración	Proponer actividades de integración entre los trabajadores de la sede y los monitores y evaluadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas de convivencia</li> <li>• Dinámica de integración</li> <li>• Análisis</li> <li>• Toma de decisiones</li> </ul>	Fondo musical CD copias	Normas de convivencia Lista de acuerdos de integración
Taller motivación: búsqueda del éxito	Promover en los trabajadores de la sede del Gobierno regional a motivación al logro, a través de la búsqueda del éxito personal y profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collage de experiencias</li> <li>• Excelencia y cambio de actitud mental</li> <li>• Análisis</li> <li>• Exposición</li> <li>• compromisos</li> </ul>	Revistas Goma Cartulina plumones	Logro de metas personales y profesionales

## IX. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA.

La evaluación de la propuesta de evaluación y monitoreo se realizará permanentemente después de haber concluido actividad, para detectar logros y dificultades a través de registro de datos: utilizando fichas de observación, cuadernos de campo, productos con la finalidad de tomar decisiones en los procesos y mejorar la actitud del ser humano en relación a su desempeño como trabajador de la sede del Gobierno Regional- Lambayeque.

**FICHA TÉCNICA DE VISITA DIAGNÓSTICA AL TRABAJADOR DE LA SEDE DEL GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE**

DATOS INFORMATIVOS:

NOMBRE DEL TRABAJADOR

AREA RESPONSABLE

FECHA DE APLICACIÓN:

<b>DESCRIPCIÓN</b>	Marca el inicio de la visita de MONITOREO Busca recoger información para definir y diseñar el plan de MONITOREO del trabajador de la sede del Gobierno regional de Lambayeque Se realiza una sola vez.	
<b>PROPÓSITO DE LA VISITA</b>	Identificar el nivel de gestión de las acciones que realiza el trabajador para mejorar la atención al usuario y su labor profesional	
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>RECURSOS</b>
<b>Antes de la visita</b>	Definir los lineamientos de la visita Definir y organizar los instrumentos de la visita Organizar la agenda a realizar durante la visita Organizar el cronograma de visitas	Documentos normativos Instrumentos de visita Cronograma
<b>Durante la visita</b>	Informar al trabajador el propósito de la visita Solicitar al trabajador o funcionario la documentación actualizada del área Ubicarse en un lugar estratégico para evitar interrumpir al trabajador y donde se puede visualizar las diferentes interacciones Registrar las diferentes evidencias que se suscitan en las interacciones del trabajador con sus jefes y con los usuarios Terminada la observación despedirse del trabajador en forma amena y cordial	Cuaderno de campo Instrumento para recojo de información

<b>Después de la visita</b>	Realizar el análisis de las evidencias recogidas teniendo como base el instrumento aplicada en la visita. Definir las necesidades del/los trabajadores teniendo en cuenta la ficha y como punto central la gestión de su labor que desempeña. Definir y organizar el plan de monitoreo y evaluación	Cuaderno de campo ficha Plan de monitoreo y evaluación
-----------------------------	---	--

### FICHA TÉCNICA DE VISITAS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

<b>DESCRIPCIÓN</b>	Se realizará una vez por trimestre. Se recogerá evidencias del proceso de gestión que realiza el trabajador Se brindará asesoría al trabajador después de la visita de monitoreo y evaluación	
<b>PROPÓSITO DE LA VISITA</b>	Promover la reflexión crítica del trabajador(a) para brindarle asesoría buscando el fortalecimiento de sus competencias y por ende la mejora su desempeño laboral	
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>RECURSOS</b>
<b>Antes de la visita</b>	Revisar en el cuaderno de campo las evidencias recogidas en las visitas de monitoreo y evaluación y los compromisos asumidos por el trabajador Revisar el plan de monitoreo y evaluación Organizar la agenda de la visita Elaborar materiales de soporte y talleres en base a las necesidades identificadas en el trabajador para mejorar su desempeño	Cuaderno de campo. Plan de monitoreo Agenda de la visita
<b>Durante la visita</b>	<b>En el área</b> Informar al docente el propósito de la visita Observar y registrar las evidencias de las diferentes interacciones de los procesos de gestión laboral. <b>Asesoría</b> Revisar el registro de las evidencias recogidas Priorizar las evidencias para reflexionar con el trabajador con enfoque crítico. Organizar las preguntas de reflexión. Iniciar el análisis de la visita bajo un enfoque critico reflexivo Establecer compromisos	Ficha de registro Cuaderno de campo Plan de monitoreo

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A., & Sáenz, I. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Postgrado. Lima: Centrum.
- Amis, A. (2009). *Assessment and evaluation in management*. Minnessota: Zuck and sons press.
- Arraigada, R. (2006). *Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión*. Santiago de Chile - Chile: PNU.
- Bamberger, M., Rugh, J., & Mabry, L. (2012). *Real World Evaluation*. London - United Kigdom: SAGE.
- Bank, T. w. (2014). *Agricultural Innovation Systems: An Investment Sourcebook*. Washington - USA: The world Bank.
- Barash, D. (1998). *The survival game*. New York - USA: Times Book.
- Bardales, G. (2013). *Evaluación de puestos de los trabajadores de la Municipalidad Provinvial de San Miguel - Cajamarca de acuerdo al manual normativo de clasificación de los cargos*. Facultad de Ciencias Económicas. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Bartra, H. (30 de 5 de 2013). El proceso de la evaluación en el progreso municipal. *El ciclón - dominical*, págs. 9-10.
- Bell, S., & Aggleton, P. (2010). *Monitoring and Evaluation in Health and Social Development*. New York - USA: MERGER.
- Bedoya, E.(2003) *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*. UNM. Lima -Perú.
- Bisetti, J. (2015). *Motivación y desempeño laboral en el personal subalterno de una institución armada del Perú*. UCV-Lima-Perú
- Bköch, J. (2015). *Guten Tag Knowledge*. Frankfurt - GERmany: KATZ.
- Black, & London. (2007). *Make effective decisions*. 38 Soho Square London - United Kingdom: A CIP.
- Brandell, J. (2011). *Theory & Practice in Clinical Social Work*. California - USA: SAGE Plublications.
- Brandon, P. (2015). *Monitoring and evaluation of climate change adaptation: a review of the landscape*. Dakota - USA: NDE press.
- Brom, F. (14 de 10 de 2015). *consejo.org*. Recuperado el 06 de Abril de 2016, de <http://www.consejo.org.ar>

- Bustamante, J. (2008). *Influencia de la Motivación en el desempeño del personal técnico en la empresa INGESA NORTE S.A. de la ciudad de Chiclayo*. Recuperado el 23 de Abril de 2016, de corladlima.org.pe: <http://corladlima.org.pe/2/download>
- Candel, M. (2012). *Las competencias laborles como predictoras del desempeño en una empresa del sector del juego*. Universidad de Murcia, Departamento de Psiquiatría y Psicología Social.
- Carballo, R. (2006). *Innovación y gestión del conocimiento*. Madrid - España: Días de Santos.
- Casa, G. (2013). "El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores en el área administrativa del municipio del cantón salcedo de la provincia de cotopaxi". Ambato - Ecuador.
- Castro, F. (2011). *El progreso cognitivo en la edad adulta*. Cali - Colombia: EDUMEN.
- Cerezo, L., & Fernández, A. (2011). <http://remediar.gov.ar.pampa.avnam.net/files/manual%>. (m. y. Manual de planificación, Productor) Recuperado el 23 de Abril de 2016
- Chiang, M., Méndez, G., & Sánchez, G. (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: caso empresa de retail. *Theoria*, XIX(2), 21-36.
- Chiavenato(a), I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Séptima ed.). (C. L. De la Fuente Chávez, & E. Montaña Serrano, Trads.) Tlalanepantla, México, México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- Cornelio, T. (2011). *Evaluación de 360° del desempeño laboral de los supervisores del área de corte de industrias citrícolas de Montemorelos, S.A.* Universidad Montemorelos - Mexico
- Delgado, R. (6 de Julio de 2014). *Formación académica del maestro para una educación de calidad*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/232808485/Ponencia-Raul-Delgado>
- Delgado, M. & Di Antonio, A. (2010). *La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: un estudio de caso*. Universidad central de Venezuela.
- Desarrollo, B. I. (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Ottawa - Canadá: BID publications.
- Di Virgilio, M., & Solano, R. (2012). *Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales*. Buenos Aires: Fundación CIPPEC UNICEF.
- Djaferis, T., & Schick, I. (2000). *System Theroy: Modeling, Analisis and Control*. Massachusetts - USA: Kluwer Academic Publishers.
- Drucker, P., Argyris, C., & Brown, J. (2003). *Gestión del conocimiento*. Bilbao - España: Deusto.
- Evans, A. (2010). *Las tareas del Psicólogo organizacional y del trabajo*. Bogotá - Colombia: Psicomeditores.

- Forss, K., Marra, M., & Schwartz, R. (2008). *Evaluating the Complex: Attribution, Contribution, and Beyond*. Brunswick - USA: Transaction Publishers.
- Funnell, S. (2009). *Purposeful Program Theory: Effective Use of Theories of Change and Logic Models*. Washington - USA: LogMod Press.
- Giraldo, C. (2004). *Creación de un Modelo de Evaluación de Desempeño bajo la Teoría de las Competencias*. Universidad de Antioquía, Departamento de Psicología. Medellín: Facultad de Ciencias Sociales y Humanas y Humanas .
- Görgens, M., & Zal Kusek, J. (2009). *Making Monitoring and Evaluating System Work*. Maryland - USA: The World Bank.
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2014). *Metodología de la investigación*. México DF - México: McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Herrscher, E. (2011). *Pensamiento sistémico*. Buenos Aires - Argentina: Granica.
- Huston, D. (2015). *Structural Sensing, Health Monitoring, and Performance Evaluation*. Burlington - USA: CRC Press.
- Jfärques, J. (2013). *A practical guide for ex-ante impact evaluation in fisheries and aquaculture*. Tokians - Filipins: Fuin Publications.
- Kegushi, M. (2001). *El clima organizacional*. Moreira - Colombia: Cincel.
- Läubi, M. (2008). *Enhancing Evaluation Use: Insights from Internal Evaluation Units*. Björn - Suecia: Tukinh.
- Link, A. (2014). *Handbook on the Theory and Practice of Program Evaluation*. Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- López, O. (2011). *Medición, técnicas e instrumentos de investigación*. Obtenido de <http://ctaactividades.blogspot.com/2011/09/instrumentos-de-investigacion.html>. Recuperado el 2 de Abril de 2016, de <http://ctaactividades.blogspot.com>
- Luenberger, D. (1979). *Introduction to Dynamic Systems*. Kingston - United Kingdom: Wiley.
- M&E, P. I. (2014). *Engendered Orange-Fleshed Sweetpotato Project Planning, Implementation*. Nairobi - Kenya: International Center Press.
- Maldonado, M. (2007). El trabajo colaborativo en el aula universitaria. *Laurus*, 263 - 278.
- Manseli, R. (2009). *The International Encyclopedia of Digital Communication*. Budapest - Hungary: Wiley Backwell.

- Martínez, J. L. (2007). *Teoría del cerebro triuno*. Galicia - España: Desarrollo de Habilidades del Pensamiento Complejo.
- Mayuri, J. (2008). *Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación - FEBAN, Lima 2006*. Tesis doctoral, Universidad Mayor de San Marcos, Facultad de Educación Unidad de Postgrado, Lima.
- Mertens, D. (2013). *Program Evaluation Theory and Practice: A Comprehensive Guide*. New York: Guilford.
- Ministerio de Hacienda Dirección de Presupuesto. (2005). *Aplicación de Instrumentos de Evaluación de Desempeño la Experiencia Chilena*. Recuperado el 18 de Abril de 2016, de <http://www.dipres.gob.cl/>: [http://www.dipres.gob.cl/594/articles-37367\\_doc\\_pdf.pdf](http://www.dipres.gob.cl/594/articles-37367_doc_pdf.pdf)
- Ministerio de Salud. (Noviembre de 1998). (M. d. Salud, Productor) Recuperado el 15 de 04 de 2016, de <http://www.minsa.gob.pe/publicaciones/pdf/autoems.pdf>: <http://www.minsa.gob.pe>
- Mirlatte, B. (2004). *Diagnóstico Organizacional*. Ufurtland - USA: Wiley.
- Mokate, K. (2001). *Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿Qué queremos decir?* (B. I. Instituto Interamericano para el Desarrollo Social, Ed.) Washington D.C.: Departamento de Integración y Programas Regionales.
- Mol, M., (2010). *Diseño de un sistema de monitoreo y Evaluación para la Sub dirección de innovación empresarial de Innovachile*. Santiago de Chile - Chile: Universidad de Chile.
- Molina, J., & Marsal - Serra, M. (2012). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. Madrid - España: NEGOCCEC.
- Moreno, I. (2014). *Políticas, incentivos y cambio organizacional en la educación superior en México*. México DF - México: Libros Unam.
- Murray, L., & Rossi, L. (2007). *Guía de Monitoreo y Evaluación*. São Paulo, SP, Brasil: Pact Brasil.
- Oscó, P. (2015). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral de la Municipalidad de Pacucha*. Universidad Nacional José María Arguedas Andahuaylas - Apurímac.
- PNUD. (1997). *Monitoreo y evaluación orientados a la obtención de resultados: Manual para administradores de programas*. (B. Hinds, Ed.) New York, New York: Sharon Capeling-Alakija, Abdenour Benbouali, Barbara Brewka and Djibril Diallo.
- Palomino, P. (2017). *Influencia del clima laboral en la motivación de los empleados de la empresa Global Business en la provincia de Lima 2015*. UNT - Trujillo
- Pyke, F. (1992). *Industrial Development through small - firm cooperation*. Switzerland: International Labour Office Geneva.

- Ramirez, A. (2014). *Capacitación y desempeño laboral de los empleados de la Universidad Linda Vista de la Unión Mexicana de Chiapas*. Universidad de Montemorelos, Facultad de Ciencias Administrativas. Montemorelos: Universidad de Montemorelos.
- Rivas, J. (2015). *Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional*. Gualtuplan - Honduras: Marchant Ed.
- Rivas, R., & North, K. (2008). *Gestión del conocimiento: Una guía práctica hacia la empresa inteligente*. Buenos Aires - Argentina: Libros en Red.
- Robbins, S. (2003). *Decide and Conquer*. Pennsylvania - USA: Prentice Hall - Financial Times.
- Rodríguez. (2003). El proceso cognitivo. En *Educación médica: Aprendizaje basado en problemas* (págs. 25 - 42). Buenos Aires: Panamericana.
- Rodríguez, M. (2008). El orden evaluativo en el contexto de la Región Lambayeque. *Umbral* , 60 - 71.
- Rogh, G. (2008). *The Road to Results: Designing and Conducting Effective Development Evaluations*. Juikarm - Albanian: Fuirtidale Press.
- Ruettinger, L. (2009). *From conflict to collaboration in natural resource management: A handbook*. London - United Kingdom: REP free.
- Salgado, J., & Cabal, Á. (2011). Evaluación de Desempeño en la Admisitración Pública del Principado de Asturias: Análisis de las Propiedades Psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(2), 75-91.
- Schmidt, K., hunter, F., Ones, J., Viswesvaran, D., & Dilchert, T. (2002). *Responsabilidades y compromisos laborales en la empresa pública*. Glasgow - Hungary: Hösakta.
- Secretaria de Gestión Pública Presidencia del Consejo de Ministros. (s.f.). [www.pcm.gob.pe](http://www.pcm.gob.pe). Recuperado el 21 de Abril de 2016, de <http://sgp.pcm.gob.pe>
- Sjyttner, L. (2002). *General Systems Theory*. Tingyan - Singapore: British Library Cataloguing.
- Sterling - Folker, J. (2002). *Theories of international Cooperation and the Primacy of Anarchy*. New York - USA: State University of New York Press.
- Steyn, J. (2010). *ICTs and Sustainable Solutions for the Digital Divide*. Monash - Australia: INformation Science Reference.
- Tantalean Odar, L. R., Vargas Velásquez , M. J., & López , R. O. (Marzo de 2016). El Monitoreo Pedagógico en el Desempeño Profesional Docente. *Didáctica, Innovación y Multimedia*, 1.
- Trujillo, M. (2014). *La Evaluación del Desempeño*. Universidad de La Laguna. Tenerife: Facultad de Derecho. Departamento: Psicología Cognitiva, Social y Organizacional.
- Valderrama, S., & León, L. (2009). *Técnicas e Instrumentos para la Obtención de Datos en la Investigación Científica*. Lima, Perú: San Marcos.



Valhondo, D. (2010). *Gestión del conocimiento: del mito a la realidad*. Madrid - España: Díaz de Santos.

Vásquez, Y. (2012). *Evaluación del nivel de desempeño laboral de los Empleados de la empresa equipos de bombeo S. A.* Universidad de Montemorelos - Mexico

## **ANEXOS**

## ENCUESTA SOBRE MONITOREO Y EVALUACIÓN EL DESEMPEÑO LABORAL

Estimado(a) señor(a); la presente encuesta es parte de un trabajo de investigación relacionado con el Monitoreo y Evaluación el Desempeño Laboral, la misma que es anónima y confidencial.

Por favor marque con una X en el casillero que corresponda:

**INSTRUCCIONES:** Considere cada uno de los juicios que se le presentan en las páginas siguientes, indicando su categoría o valoración: **nunca/ 1, a veces/ 2, casi siempre/3 y siempre/ 4.**

### MONITOREO Y EVALUACIÓN

N°	ÍTEMS	VALORACIÓN			
		1	2	3	4
<b>Dimensión Pertinencia</b>					
1.	Los objetivos de su desempeño continúan siendo válidos.				
2.	El Objetivo de su desempeño o proyecto es pertinente.				
3.	El Objetivo de su desempeño o proyecto apunta a los problemas de la localidad.				
4.	Los objetivos alcanzados ayudan a solucionar los obstáculos encontrados en la Sede del Gobierno Regional Lambayeque.				
5.	Los objetivos alcanzados tienen en cuenta el género, condición socioeconómica y ubicación geográfica de la Sede del Gobierno Regional Lambayeque.				
6.	Los objetivos alcanzados producen beneficios directos a los involucrados.				
7.	Los objetivos alcanzados contribuyen al desarrollo humano sostenible de los trabajadores de la Sede del Gobierno Regional Lambayeque.				
8.	Los Objetivos alcanzados tienen personal especializado.				

<b>Dimensión Rendimiento</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>9.</b>	Se valora los progresos del el Objetivo de su desempeño				
<b>10.</b>	El rendimiento está en relación a los objetivos de su desempeño				
<b>11.</b>	Los Objetivos alcanzados consiguen metas inmediatas				
<b>12.</b>	Los Objetivos alcanzados produce resultados deseados				
<b>13.</b>	Con el Objetivo de su desempeño y proyectos se transforman los insumos en productos				
<b>14.</b>	Son oportunos los resultados de los Objetivos alcanzados				
<b>Dimensión Éxito</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>15.</b>	Los objetivos de desarrollo o las metas son a largo plazo.				
<b>16.</b>	Destaca los aspectos negativos del Objetivo de su desempeño.				
<b>17.</b>	Destaca los aspectos positivos del Objetivo de su desempeño.				
<b>18.</b>	Los resultados de los Objetivos alcanzados, permite lograr los objetivos.				
<b>19.</b>	Prolongación de los resultados en próximos proyectos.				
<b>20.</b>	Permite a las personas usar sus capacidades para futuros Objetivo de su desempeños				

## DESEMPEÑO LABORAL

N°	ÍTEMS	Valoración			
		1	2	3	4
<b>Dimensión Tarea</b>					
21.	Ejecuta las tareas en el tiempo planificado.				
22.	Muestra el mismo comportamiento cuándo brinda un servicio de atención.				
23.	El comportamiento del trabajador satisface las responsabilidades que asume la organización.				
24.	El trabajador tiene conocimiento de la tarea que realiza.				
25.	Conoce los procedimientos de la función que desempeña.				
26.	Demuestra destreza para resolver problemas en su trabajo.				
<b>Dimensión contextual</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
27.	El comportamiento que demuestra es sociable				
28.	Tiene un buen desempeño en el puesto de trabajo				
29.	Desempeña su trabajo con dificultad.				
30.	Delimita su ambiente de trabajo.				
31.	Ayuda a sus compañeros de trabajo.				
32.	Muestra consideración y cortesía en las relaciones con los usuarios.				
33.	Demuestra motivación y confianza al momento de atender a los usuarios.				
34.	Representa a la organización eficazmente defendiéndola.				

35.	Representa a la organización expresando su satisfacción.				
36.	Representa a la organización expresando su lealtad.				
<b>Dimensión calidad del servicio</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
37.	Responde a las necesidades de los usuarios.				
38.	Entrega los bienes y servicios en el tiempo.				
39.	Brinda los servicios de manera oportuna.				
40.	Tienen los usuarios acceso a la entrega del servicio				
41.	Existe precisión en la entrega del servicio.				
42.	Existe continuidad en la entrega del servicio.				
43.	El trabajador brinda atención de cortesía a los usuarios.				
44.	Los usuarios realizan reclamos sobre la atención de los trabajadores.				
45.	Se cumple con el tiempo de tramitación de expedientes.				
46.	Se cumple con el tiempo de espera en oficinas de atención de público.				
47.	Existen reclamos de parte de los usuarios.				

### BAREMOS ESCALA DE LICKER

	Malo	Regular	Bueno
Dimensión Pertinencia	8 – 15	16 – 24	25 – 32
Dimensión Rendimiento	6 – 11	12 – 18	17 – 24
Dimensión Éxito	6 – 11	12 – 18	17 – 24
Dimensión Tarea	6 – 11	12 – 18	17 – 24
Dimensión contextual	10 – 19	20 – 30	31 – 40
Dimensión calidad del servicio	11 – 21	22 – 33	34 – 44

**Muchas gracias.**

## VALIDACIÓN DE EXPERTOS

Dr. Bernardino Félix López López

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Dr. Bernardino Félix López López,  
con documento de identidad N° 45415032, de profesión Ingeniero mecánico y eléctrico  
de educación, con Grado de Dr. en Ciencias, ejerciendo actualmente como Ingeniero de obras en central  
en la Institución Gobierno Regional de Cajamarca hidroeléctrica en gáen.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (encuesta), a los efectos de su aplicación en el GRPLAN.....escribir el grado, nivel, institución o en su defecto datos de la muestra de investigación. Monitoreo y evaluación en el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del Gobierno Regional de Lambayeque  
.....

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones. Anexo N° 01

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			/	
Amplitud de contenido			/	
Redacción de los Ítems				/
Claridad y precisión			/	
Pertinencia			/	

Fecha:

Ing. Bernardino Félix López López  
CIP. 69216

Firma

DNI n° 45415032.

Dr. Denis Torres Torres

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Denis Torres Torres,  
con documento de identidad N° 17874250, de profesión Ingeniero Civil  
con Grado de Dr. en Ciencias P<sup>úb</sup>licas ejerciendo actualmente como Docente universitario,  
en la Institución Universidad Ricardo Palma.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (encuesta), a los efectos de su aplicación en el G.R.: D.A.M....escribir el grado, nivel, institución o en su defecto datos de la muestra de investigación..... Monitoreo y evaluación en el desempeño laboral de los trabajadores de la sede del gobierno regional de Lambayeque.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones. Ancorad

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				✓
Amplitud de contenido				✓
Redacción de los Ítems				✓
Claridad y precisión				✓
Pertinencia				✓

Fecha:

  
Ing. Denis Torres Torres  
CIP. 169085

Firma  
DNI n° 17874250



Dr. Manuel Alonzo Rivas Tongo

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Quien suscribe, Dr. Manuel Alonzo Rivas tongo,  
con documento de identidad N° 16791546, de profesión ingeniero civil,  
con Grado de Dr. en estructuras ejerciendo actualmente como instructor de obras  
en la Institución Gallitociego.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (encuesta), a los efectos de su aplicación en el GRUAM.....escribir el grado, nivel, institución o en su defecto datos de la muestra de investigación.....Monitoreo y evaluación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Sede del Gobierno Regional Lambayeque

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones. (Anexos)

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems		x		
Amplitud de contenido			x	
Redacción de los Ítems			x	
Claridad y precisión			x	
Pertinencia		x		

Fecha:

  
Ing. Rivas Tongo Manuel Alonzo  
CIP. 149225

Firma  
DNI n° 16791546.

## CONSTANCIA DE JEFATURA REGIONAL

"AÑO DE LA CONSOLIDACION DEL MAR DE GRAU"

### CONSTANCIA

EL JEFE DE LA OFICINA REGIONAL DE PLANEAMIENTO PRESUPUESTO Y ACONDICIONAMIENTO DE LA REGION LAMBAYEQUE, QUE AL FINAL SUSCRIBE:

### HACE CONSTAR

Que el señor, Mg. LUIS ALBERTO GARCIA ALTAMIRANO, identificado con DNI N° 16636567, ha desarrollado el proyecto de investigación denominado "MONITOREO Y EVALUACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA SEDE DEL GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE", durante el año 2016, proyecto desarrollado con los trabajadores de la Sede Regional, pertenecientes a la oficina Regional de Presupuesto, Planeamiento y Ordenamiento Territorial de Lambayeque – OFEPI.

Se extiende la presente constancia a solicitud del interesado para los fines que crea conveniente.

Chiclayo, Setiembre del 2016

  
GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE  
OFICINA REGIONAL DE PLANEAMIENTO, PRESUPUESTO  
Y ACONDICIONAMIENTO TERRITORIAL  
-----  
ING. LUIS A. PONCE AYALA  
Jefe Regional

## EVIDENCIA FOTOGRAFICA DE TRABAJADORES APLICANDO EL PRE Y POST TEST



**Trabajadores de la Región Lambayeque desarrollando el Pre test**



**Trabajadores de la Región Lambayeque desarrollando el Pre test**



**Trabajadores de la Región Lambayeque desarrollando el Pre test**



# PANTALLAZOS DEL TRABAJO EN SPSS

\*Sin título1 [Conjunto\_de\_datos0] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Visible: 47 de 47 variables

	VAR00027	VAR00028	VAR00029	VAR00030	VAR00031	VAR00032	VAR00033	VAR00034	VAR00035	VAR00036	VAR00037	VAR00038	VAR00039	VAR00040	VAR00041	VAF
1	4,00	2,00	3,00	4,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	
2	4,00	1,00	2,00	1,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	
3	3,00	2,00	1,00	2,00	3,00	3,00	4,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	
4	4,00	3,00	4,00	1,00	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00	3,00	2,00	
5	2,00	2,00	1,00	1,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	
6	4,00	1,00	1,00	2,00	3,00	3,00	2,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	2,00	
7	4,00	3,00	2,00	1,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	
8	4,00	1,00	4,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	
9	4,00	3,00	3,00	1,00	3,00	4,00	3,00	2,00	3,00	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	
10	4,00	4,00	3,00	1,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	
11	4,00	1,00	4,00	1,00	3,00	2,00	4,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	
12	2,00	3,00	4,00	1,00	3,00	3,00	4,00	2,00	2,00	4,00	3,00	1,00	3,00	3,00	4,00	
13	3,00	2,00	4,00	1,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	
14	4,00	2,00	1,00	1,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	
15	4,00	3,00	4,00	1,00	3,00	4,00	4,00	4,00	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	2,00	
16	4,00	1,00	1,00	1,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	4,00	2,00	4,00	3,00	2,00	
17	4,00	4,00	4,00	1,00	4,00	3,00	3,00	2,00	4,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	
18	3,00	4,00	2,00	1,00	4,00	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	
19	4,00	4,00	3,00	1,00	4,00	2,00	4,00	3,00	2,00	4,00	3,00	2,00	4,00	4,00	3,00	
20	4,00	1,00	1,00	1,00	3,00	2,00	3,00	4,00	2,00	3,00	4,00	1,00	3,00	4,00	3,00	
21	2,00	2,00	3,00	1,00	4,00	3,00	4,00	3,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	
22	4,00	3,00	4,00	1,00	4,00	2,00	3,00	3,00	2,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	
23	4,00	3,00	1,00	1,00	3,00	2,00	3,00	4,00	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	

Vista de datos Vista de variables

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Visible: 47 de 47 variables

	VAR00027	VAR00028	VAR00029	VAR00030	VAR00031	VAR00032	VAR00033	VAR00034	VAR00035	VAR00036	VAR00037	VAR00038	VAR00039	VAR00040	VAR00041	VAF
29	3,00	2,00	1,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	2,00	4,00	3,00	4,00	4,00	
30	2,00	1,00	1,00	1,00	4,00	3,00	3,00	2,00	4,00	3,00	2,00	3,00	3,00	4,00	2,00	
31	4,00	2,00	1,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	4,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	
32	4,00	1,00	1,00	1,00	4,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	
33	4,00	3,00	4,00	1,00	3,00	3,00	4,00	3,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	
34	3,00	2,00	1,00	1,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	
35	4,00	1,00	1,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	4,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	
36	2,00	3,00	1,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	
37	4,00	1,00	2,00	1,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	
38	4,00	4,00	1,00	1,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	
39	4,00	3,00	1,00	1,00	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	
40	4,00	1,00	1,00	1,00	4,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00	3,00	2,00	3,00	3,00	4,00	
41	4,00	1,00	2,00	1,00	4,00	2,00	3,00	2,00	4,00	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	
42	4,00	4,00	1,00	1,00	3,00	2,00	3,00	2,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	2,00	
43	4,00	1,00	1,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	4,00	4,00	3,00	3,00	2,00	
44	4,00	1,00	1,00	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	
45	4,00	4,00	2,00	3,00	4,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	3,00	4,00	3,00	2,00	2,00	
46	4,00	1,00	1,00	2,00	4,00	3,00	3,00	2,00	2,00	3,00	4,00	3,00	2,00	3,00	1,00	
47	4,00	2,00	2,00	1,00	4,00	3,00	3,00	2,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	2,00	
48	4,00	4,00	1,00	1,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	
49																
50																
51																

Vista de datos Vista de variables