



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y EMPRENDIMIENTO**  
**EMPRESARIAL**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN PÚBLICA Y**  
**DESARROLLO SOCIAL**



**SELECCIÓN DE PERSONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS**  
**SERVIDORES PÚBLICOS EN LA MUNICIPALIDAD**  
**PROVINCIAL DE SAN ROMÁN**

**Karen Paola Tito Cutipa**

**Tesis para optar el título de:**  
**Licenciado en Gestión Pública y Desarrollo Social**

**Asesor: Dra. Mayda Yanira Flores Quispe**



**Juliaca - Perú, 2025**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y EMPRENDIMIENTO**  
**EMPRESARIAL**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN PÚBLICA Y**  
**DESARROLLO SOCIAL**



**SELECCIÓN DE PERSONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS**  
**SERVIDORES PÚBLICOS EN LA MUNICIPALIDAD**  
**PROVINCIAL DE SAN ROMÁN**

**Karen Paola Tito Cutipa**

**Tesis para optar el título de:**  
**Licenciado en Gestión Pública y Desarrollo Social**

**Asesor: Dra. Mayda Yanira Flores Quispe**



**Juliaca - Perú, 2025**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y EMPRENDIMIENTO**  
**EMPRESARIAL**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN PÚBLICA Y**  
**DESARROLLO SOCIAL**



**SELECCIÓN DE PERSONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS**  
**SERVIDORES PÚBLICOS EN LA MUNICIPALIDAD**  
**PROVINCIAL DE SAN ROMÁN**

Karen Paola Tito Cutipa

Tesis para optar el título de:  
Licenciado en Gestión Pública y Desarrollo Social

Asesor: Dra. Mayda Yanira Flores Quispe

Juliaca - Perú, 2025

Tito-Cutipa, K.P. (2025). *Selección de personal y desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de San Román*. [Tesis de licenciatura]. Universidad Nacional de Juliaca. Juliaca.

AUTOR: Tito Cutipa, Karen Paola.

TÍTULO: Selección de personal y desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de San Román

PUBLICACIÓN: Juliaca, 2025

DESCRIPCIÓN: Cantidad de páginas (136 pp.)

NOTA: Tesis de la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social – Universidad Nacional de Juliaca.

CÓDIGO: 05-000139-05/T62

NOTA: Incluye bibliografía.

ASESOR: Dra. Mayda Yanira Flores Quispe

PALABRAS CLAVE:

Desempeño laboral, gerentes, selección de personal, subgerentes, servidores públicos.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA

FACULTAD DE GESTIÓN Y EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL

ESCUELA PROFESIONAL DE GESTION PÚBLICA Y DESARROLLO SOCIAL

“SELECCIÓN DE PERSONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES  
PÚBLICOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMÁN”

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y  
DESARROLLO SOCIAL

Presentada por:

Karen Paola Tito Cutipa

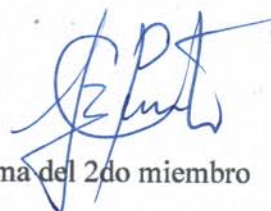
Sustentada y aprobada ante el siguiente jurado:

Dr. Abraham Melitón Contreras Vargas  
PRESIDENTE DE JURADO



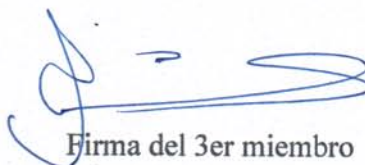
Firma del presidente

Dr. Juan Mauricio Pilco Churata  
JURADO



Firma del 2do miembro

Dr. Benito Pepe Calsina Calsina  
JURADO



Firma del 3er miembro

Dra. Mayda Yanira Flores Quispe  
ASESOR



Firma del asesor

# karen Paola Tito Cutipa

## SELECCIÓN DE PERSONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIA...

 Universidad Nacional de Juliaca

### Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::3117:510373938

136 páginas

Fecha de entrega

9 oct 2025, 9:33 a.m. GMT-5

30.005 palabras

Fecha de descarga

9 oct 2025, 9:41 a.m. GMT-5

167.949 caracteres

Nombre del archivo

SELECCIÓN DE PERSONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN LA MUNIC.....docx

Tamaño del archivo

8.5 MB






## 13% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

### Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

### Fuentes principales

- 12%  Fuentes de Internet
- 2%  Publicaciones
- 7%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

### Marcas de integridad

#### N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA  
  
Dr. José Oscar Huanca Frías  
RESPONSABLE DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN DE LA  
FACULTAD DE GESTIÓN Y EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL

## **DEDICATORIA**

Con todo mi cariño, a mis padres, Froilan Tito y Ana Cutipa, por su amor, sacrificio y por confiar siempre en mí. Gracias por brindarme su apoyo incondicional en cada momento; este logro se hizo posible gracias a ustedes, que han sido mi mayor motivo.

A mis hermanas, Shane y Adela, por su constante aliento y por estar siempre pendientes de mis avances. Su apoyo incondicional y sus palabras de ánimo me acompañaron en todo este proceso.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi asesora, Dra. Mayda Yanira Flores Quispe, por su orientación y asesoría profesional, cuya guía fue fundamental para la realización de este trabajo.

Al Dr. José Oscar Huanca Frías, por su orientación y apoyo incondicional, que fueron esenciales para el logro de esta investigación.

A la Municipalidad Provincial de San Román, por brindarme acceso a la información necesaria para desarrollar mi investigación.

A los gerentes y servidores públicos de la Municipalidad Provincial de San Román, quienes, con su valiosa colaboración, hicieron posible la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| Dedicatoria                        | 4  |
| Agradecimiento                     | 5  |
| Índice de contenido                | 6  |
| Índice de tablas                   | 8  |
| Índice de figuras                  | 10 |
| Índice de anexos                   | 11 |
| Resumen                            | 12 |
| Abstract                           | 13 |
| Introducción                       | 14 |
| Capítulo I                         |    |
| Planteamiento del problema         | 16 |
| 1.1 Problema de investigación      | 16 |
| 1.2 Preguntas de investigación     | 18 |
| 1.2.1 Pregunta general             | 18 |
| 1.2.2 Preguntas específicas        | 18 |
| 1.3 Objetivos de investigación     | 18 |
| 1.3.1 Objetivo general             | 18 |
| 1.3.2 Objetivo específico          | 18 |
| 1.4 Justificación                  | 19 |
| Capítulo II                        |    |
| Revisión de literatura             | 20 |
| 2.1 Antecedentes                   | 20 |
| 2.1.1 Antecedentes internacionales | 20 |
| 2.1.2 Antecedentes nacionales      | 21 |
| 2.1.3 Antecedentes regionales      | 23 |
| 2.2 Marco teórico                  | 26 |
| 2.2.1 Selección de personal        | 26 |
| 2.2.2 Desempeño laboral            | 33 |
| 2.3 Marco normativo                | 40 |
| 2.4 Marco conceptual               | 41 |
| 2.4 Hipótesis de investigación     | 43 |
| 2.4.1 Hipótesis general            | 43 |

|                        |   |    |
|------------------------|---|----|
| 2.4.2                  | Hipótesis específicos                               | 43 |
| 2.5                    | VARIABLES DE INVESTIGACIÓN                          | 43 |
| Capítulo III           |   |    |
| Materiales y métodos   |   | 46 |
| 3.1                    | Enfoque, alcance y diseño                           | 46 |
| 3.1.1                  | Enfoque de investigación                            | 46 |
| 3.1.2                  | Alcance de investigación                            | 46 |
| 3.1.3                  | Diseño de investigación                             | 46 |
| 3.2                    | Ámbito de estudio                                   | 47 |
| 3.3                    | Población y muestra                                 | 47 |
| 3.3.1                  | Población   | 47 |
| 3.3.2                  | Muestra   | 48 |
| 3.4                    | Recolección de datos                                | 50 |
| 3.4.1                  | Técnica   | 50 |
| 3.4.2                  | Instrumento   | 50 |
| 3.4.3                  | Validez del instrumento                             | 51 |
| 3.4.4                  | Confiabilidad de los instrumentos                   | 52 |
| 3.5                    | Análisis de datos                                   | 53 |
| 3.5.1                  | Prueba de normalidad                                | 53 |
| Capítulo IV            |   |    |
| Resultados y discusión |   | 56 |
| 4.1                    | Resultados  | 56 |
| 4.1.1                  | Resultados descriptivos de la selección de personal | 56 |
| 4.1.2                  | Resultados descriptivos del desempeño laboral       | 66 |
| 4.1.3                  | Resultados inferenciales                            | 75 |
| 4.2                    | Discusión   | 79 |
| 4.2.1                  | Discusión del objetivo general                      | 79 |
| 4.2.2                  | Discusión del objetivo específico 1                 | 83 |
| 4.2.3                  | Discusión del objetivo específico 2                 | 86 |
| Conclusiones           |   | 90 |
| Recomendaciones        |   | 91 |
| Referencias            |   | 92 |
| Anexos                 |   | 99 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|          |   |    |
|----------|---|----|
| Tabla 1  | Operacionalización de las variables de estudio                                  | 43 |
| Tabla 2  | Servidores públicos de la Municipalidad Provincial de San Román según gerencias | 47 |
| Tabla 3  | Gerentes y subgerentes de la Municipalidad Provincial de San Román              | 48 |
| Tabla 4  | Criterios de selección para cada una de las muestras de estudio                 | 49 |
| Tabla 5  | Ficha técnica del instrumento de selección de personal                          | 50 |
| Tabla 6  | Ficha técnica del instrumento de desempeño laboral                              | 51 |
| Tabla 7  | Validez de los instrumentos de la selección de personal y desempeño laboral     | 52 |
| Tabla 8  | Análisis de fiabilidad de la selección de personal y desempeño laboral          | 52 |
| Tabla 9  | Escala de interpretación según la fiabilidad del instrumento                    | 53 |
| Tabla 10 | Prueba de normalidad para determinar el coeficiente                             | 54 |
| Tabla 11 | Escala de valoración del coeficiente de correlación                             | 54 |
| Tabla 12 | Baremos para el análisis de las variables de estudio                            | 55 |
| Tabla 13 | Nivel de la variable selección de personal                                      | 56 |
| Tabla 14 | Nivel de la dimensión reclutamiento   | 57 |
| Tabla 15 | Nivel de la dimensión evaluación  | 58 |
| Tabla 16 | Nivel de la dimensión contratación  | 60 |
| Tabla 17 | Nivel de la dimensión inducción   | 61 |
| Tabla 18 | Nivel de la selección de personal según género                                  | 62 |
| Tabla 19 | Nivel de la selección de personal de función a la edad                          | 62 |
| Tabla 20 | Nivel de la selección de personal de acuerdo al nivel de instrucción            | 63 |
| Tabla 21 | Nivel de la selección de personal según régimen laboral                         | 64 |
| Tabla 22 | Nivel de la selección de personal según área de trabajo                         | 65 |
| Tabla 23 | Nivel del desempeño laboral   | 67 |
| Tabla 24 | Nivel de la dimensión de eficacia   | 68 |
| Tabla 25 | Nivel de la dimensión eficiencia  | 69 |
| Tabla 26 | Nivel de la dimensión motivación laboral  | 70 |

|          |   |    |
|----------|---|----|
| Tabla 27 | Nivel del desempeño laboral según género                          | 71 |
| Tabla 28 | Nivel del desempeño laboral en función a la edad                  | 72 |
| Tabla 29 | Nivel del desempeño laboral de acuerdo al nivel de instrucción    | 73 |
| Tabla 30 | Nivel del desempeño laboral según el régimen laboral              | 74 |
| Tabla 31 | Nivel del desempeño laboral en función al cargo que ocupan        | 75 |
| Tabla 32 | Correlación entre la selección de personal y el desempeño laboral | 76 |
| Tabla 33 | Prueba estadística para la variable de selección de personal      | 78 |
| Tabla 34 | Prueba estadística para la variable desempeño laboral             | 79 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|          |   |    |
|----------|---|----|
| Figura 1 | Correlación entre la selección de personal y el desempeño laboral | 77 |
|----------|---|----|

## ÍNDICE DE ANEXOS

|          |   |     |
|----------|---|-----|
| Anexo 1  | Matriz de consistencia                                | 99  |
| Anexo 2  | Instrumento de recolección de datos                   | 101 |
| Anexo 3  | Ficha de observación                                  | 105 |
| Anexo 4  | Validez del instrumento                               | 106 |
| Anexo 5  | Solicitud sobre el cuadro de personal                 | 112 |
| Anexo 6  | Solicitud de autorización para aplicar el instrumento | 113 |
| Anexo 7  | Autorización de aplicación                            | 114 |
| Anexo 8  | Base de datos   | 115 |
| Anexo 9  | Galería de fotografías del trabajo de campo           | 119 |
| Anexo 10 | Propuesta de plan de mejora continua                  | 122 |

## RESUMEN

El talento humano es fundamental en las entidades públicas, por ello, una adecuada selección de personal es esencial para contar con servidores públicos eficaces y eficientes, garantizando así, el cumplimiento de las metas institucionales de la entidad. Por ello, el estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre la selección de personal y el desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de San Román. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo de alcance correlacional – descriptivo con un diseño no experimental de corte transversal. Los datos fueron obtenidos mediante la técnica de la encuesta y como instrumento fueron dos cuestionarios. La población estuvo conformada por 933 servidores públicos y 52 gerentes y subgerentes, obteniéndose una muestra probabilística de 211 servidores públicos y se consideró una muestra por conveniencia para los gerentes y subgerentes. El análisis de los datos se realizó mediante el SPSS versión 26 y el programa de Excel. Los resultados obtenidos indican una correlación positiva moderada entre la selección de personal y el desempeño laboral con un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.522 y un nivel de significancia de  $p=0.000<0.05$ ; además, el 55.5% de los servidores públicos señalan que el nivel de selección de personal es regular y según los gerentes y subgerentes el nivel de desempeño de los servidores públicos es regular en un 51.9%. En conclusión, existe una relación significativa entre la selección de personal y el desempeño laboral, lo cual indica que a medida que el proceso de selección se gestiona de manera más efectiva considerando el principio de mérito y transparencia, el desempeño laboral de los servidores públicos tiende a mejorar, garantizando así el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por la entidad.

**Palabras clave:** desempeño laboral, gerentes, selección de personal, servidores públicos.

## ABSTRACT

Human talent is fundamental in public entities, therefore, proper personnel selection is essential to ensure the achievement of the entity's institutional goals. Therefore, the study aimed to determine the relationship between personnel selection and the job performance of public servants in the Provincial Municipality of San Román. The study was conducted using a quantitative correlational-descriptive approach with a non-experimental cross-sectional design. Data were obtained using surveys and two questionnaires. The population consisted of 933 public servants and 52 managers and assistant managers, resulting in a probability sample of 211 public servants, and a convenience sample for managers and assistant managers. Data analysis was performed using SPSS version 26 and Excel. The results obtained indicate a moderate positive correlation between personnel selection and job performance, with a Spearman's Rho correlation coefficient of 0.522 and a significance level of  $p=0.000<0.05$ . Furthermore, 55.5% of public servants report that the level of personnel selection is average, and 51.9% of managers and assistant managers report that the level of public servants' performance is average. In conclusion, there is a significant relationship between personnel selection and job performance, indicating that as the selection process is managed more effectively, considering the principles of merit and transparency, the job performance of public servants tends to improve, thus ensuring compliance with the objectives and goals established by the entity.

**Keywords:** job performance, managers, personnel selection, public servants.

## INTRODUCCIÓN

El talento humano es fundamental en las entidades tanto en el sector público como en el privado, ya que a través del talento humano se logran cumplir las metas y objetivos institucionales (Gutarra, 2024). Para ello, las entidades deben realizar una selección de personal adecuada la cual consiste básicamente en elegir entre varios candidatos a la persona adecuada para el puesto adecuado y así garantizar un buen desempeño (Chiavenato, 2019). El desempeño laboral son acciones o comportamientos que realiza el talento humano para el cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades con la finalidad de alcanzar metas que mejoren los procesos dentro de la organización (Mondy, 2010).

Actualmente, muchas de las entidades públicas, especialmente las municipalidades, enfrentan dificultades con la calidad de servicio, esta problemática podría estar vinculada debido a una inadecuada selección de personal, lo que conlleva la incorporación de talento humano que no desempeña sus funciones de manera eficiente, afectando directamente el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. Es por ello, que el estudio tiene como propósito determinar la relación entre la selección de personal y el desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de San Román para determinar si el desempeño de los servidores depende con la forma en que se lleva la selección de personal. Este estudio se realizó de forma cuantitativa empleando encuestas para la recopilación de datos a 211 servidores públicos y 52 gerentes y subgerentes, es importante precisar que la variable de selección de personal fue medida desde la perspectiva de los servidores públicos y los gerentes y subgerentes evaluaron la variable de desempeño laboral de los servidores públicos.

A partir de los resultados obtenidos, nos permite entender cómo se relaciona la selección de personal y el desempeño laboral dentro de la municipalidad, además se permite conocer de manera descriptiva el nivel de la selección de personal desde la perspectiva del servidor público y el nivel de desempeño laboral de los servidores evaluados por los gerentes y subgerentes, estos hallazgos encontrados serán de gran utilidad para los responsables del área de recursos humanos para mejorar las estrategias en la selección de personal y optimizar el desempeño de los servidores públicos. Asimismo, aportará con conocimiento que servirá como antecedente para investigaciones en el ámbito de la gestión pública, particularmente

en el contexto de las municipalidades. La estructura de la presente investigación se desarrolló por capítulos para una mejor comprensión.

En el capítulo I, se desarrolla el planteamiento del problema y en base a ello se plantea las preguntas, objetivos como también se considera la justificación del estudio.

En el capítulo II, se presenta la revisión de literatura de la investigación, en el cual se encuentra los antecedentes en los tres niveles: internacional, nacional y regional; así mismo, el marco teórico el cual fue desarrollado según las variables de estudio, así mismo, se desarrolla el marco conceptual y seguidamente se encuentra las hipótesis del estudio.

En el capítulo III, se encuentra los materiales y métodos del estudio en donde se detalla la estructura que siguió el estudio para la obtención de los datos.

En el capítulo IV, se presenta los resultados del estudio el cual fue desarrollado según las variables de estudio, además se presenta discusión basada en los objetivos de la investigación, las conclusiones y recomendaciones del estudio.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La selección de personal es esencial para garantizar que las organizaciones cuenten con empleados competentes y aseguren una apropiada prestación de servicios (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], 2020). A nivel mundial la selección es un proceso crítico en las organizaciones, dado que el desempeño está estrechamente vinculado con la calidad del recurso humano, motivo por el cual resulta fundamental identificar y contratar al candidato más competente entre los aspirantes (Macías y Franco, 2024). Asimismo, Mendoza (2021), enfatiza que las gestiones del área de recursos humanos son fundamentales para las organizaciones, ya que buscan incorporar talento humano que asegure un buen desempeño en el cumplimiento de sus funciones. Es importante señalar que, si se cometen errores en el proceso de selección, estos se reflejarán en un bajo rendimiento de los empleados, lo que, a su vez, afecta el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad.

En América Latina y el Caribe, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2020), el 66% de los países utilizan exámenes competitivos en el proceso de selección. Además, se destaca que el 100% de estos países publican vacantes, mientras que el 83% realiza entrevistas estructuradas y utiliza exámenes estandarizados. Así mismo Castro y Delgado (2020) mencionan que, a nivel mundial, las organizaciones consideran fundamental contar con personal idóneo para lograr un buen desempeño, no obstante, muchas entidades enfrentan dificultades en la selección de talento humano debido a la presencia de trabajadores que no muestran compromiso con la entidad.

En el Perú, muchas entidades no prestan la atención necesaria a los procesos de selección y tampoco consideran la utilización de métodos estructurados que garanticen una selección de personal objetiva y efectiva (Castro et al., 2021). Por lo que muchas entidades aún siguen empleando de técnicas tradicionales como la revisión curricular y la entrevista para la contratación de los trabajadores (Díaz et al., 2019).

La Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR, 2012) señala que todavía no se ha logrado garantizar que la contratación de personal se base en el principio de mérito, debido a la falta de mecanismos efectivos de supervisión y monitoreo. Esta situación ha permitido que algunas entidades realicen el proceso de selección de manera subjetiva priorizando características personales de los candidatos por encima de los requisitos específicos del puesto. En ese sentido, Yomayusa (2021), indica que la falta de ética en las etapas del proceso de selección refleja una falta de integridad y transparencia, lo que impide que los postulantes que sí cumplen con los requisitos tengan una participación justa.

A nivel regional, según los reportes de la Defensoría del Pueblo (2023), Puno presenta 2,9% casos de corrupción, como también, se presentan actos de peculado en un 37%, además, las municipalidades tanto provinciales como distritales presentan actos de corrupción en un 46%; estos reportes demuestran la existencia de funcionarios y servidores públicos que actúan en beneficio propio o de terceros, lo que compromete la calidad en la prestación de servicios a la ciudadanía. En ese marco, es fundamental que las entidades realicen una adecuada selección de personal para contar con funcionarios y servidores públicos competentes y comprometidos, capaces de desempeñarse con integridad y evitar comportamientos contrarios a la ética.

Además, según el reporte de la Defensoría del Pueblo (2024), las municipalidades son las instituciones que presentan más quejas por parte de la ciudadanía principalmente relacionadas con trámites y procedimientos, servicios públicos, integridad personal y transparencia y acceso a la información. La Municipalidad Provincial de San Román no es ajena a esta realidad, por lo aún se percibe dificultades en cuanto al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales debido a la presencia de servidores públicos que no demuestran un desempeño adecuado en sus funciones, esto se puede deber a la forma en que se realiza la selección de personal. Asimismo, la evaluación de personal suele sustentarse únicamente en herramientas tradicionales como la revisión del currículum vitae y entrevistas personales, sin incorporar mecanismos más objetivos y estandarizados. Esta situación limita la identificación de candidatos realmente idóneos y genera el riesgo de incorporar personal sin las competencias necesarias. Estas herramientas, si bien son necesarias, no son suficientes para garantizar una selección adecuada. Aun así, se espera que el proceso de selección se realice conforme a los principios de mérito y transparencia, con el fin de incorporar servidores públicos eficaces, eficientes y comprometidos con sus funciones.

Frente a esta problemática, surge la necesidad de investigar si la selección de personal repercute en el desempeño laboral de los servidores públicos de dicha municipalidad.

## **1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1 Pregunta general**

¿Cuál es la relación entre la selección de personal y el desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de San Román?

### **1.2.2 Preguntas específicas**

- ¿Cuál es el nivel de selección de personal de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de San Román?
- ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de San Román?

## **1.3 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar la relación entre la selección de personal y el desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Román.

### **1.3.2 Objetivo específico**

- Identificar el nivel de selección de personal de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de San Román.
- Identificar el nivel de desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de San Román.

## 1.4 JUSTIFICACIÓN

Desde el nivel teórico, la investigación contribuye con nuevos conocimientos referentes a la selección de personal y desempeño laboral desde el punto de vista de distintos autores, además permite comprender como una adecuada o deficiente selección de personal repercute en el desempeño laboral. Así mismo, el estudio no solo enriquece el marco conceptual del tema, sino que también se constituye en un antecedente base para futuras investigaciones que aborden temas similares.

Desde el punto de vista práctico, este estudio proporciona evidencia empírica obtenida a partir de la percepción de los servidores públicos y gerentes municipales, lo cual resulta valioso para las entidades del sector público, especialmente para el área de Recursos Humanos. Los hallazgos permiten comprender la relación existente entre la selección de personal y el desempeño laboral, demostrando que una selección adecuada, basada en principios de mérito y transparencia, contribuye a mejorar el rendimiento de los servidores, facilita el cumplimiento de metas institucionales y eleva la calidad del servicio público. Asimismo, se propone un plan de mejora continua orientado a optimizar el proceso de selección y a fortalecer el desempeño laboral, generando así un impacto positivo y sostenible en la gestión pública.

Desde el enfoque metodológico, la investigación contribuye con dos instrumentos que permitieron estimar la relación entre las variables de estudio desde la perspectiva de los servidores públicos y gerentes municipales. Dichos instrumentos fueron validados por juicio de expertos y su fiabilidad fue comprobada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. Además, se elaboró una ficha de observación estructurada que complementa el análisis de los resultados. En conjunto, estos instrumentos representan herramientas metodológicas confiables, que pueden ser utilizadas y adaptadas por futuros investigadores interesados en abordar problemáticas similares en el ámbito de la gestión pública.

## **CAPÍTULO II**

### **REVISIÓN DE LITERATURA**

#### **2.1 ANTECEDENTES**

##### **2.1.1 Antecedentes internacionales**

Calle y Cercado (2024) en su artículo el talento humano y su incidencia en el desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Pedro Carbo, tiene como propósito analizar como el talento humano influye en el rendimiento laboral de los funcionarios. Para el desarrollo del estudio se utilizaron el método análisis-síntesis, inductivo y deductivo y descriptivo; se utilizó el cuestionario estructurado el cual fue aplicado a 173 empleados y se realizó una entrevista al director de Talento Humano. Como resultado se obtuvo que un 32% de los funcionarios indican que el perfil de puesto es poco adecuado, además, solo el 14% está totalmente de acuerdo en que la entidad identifica correctamente las competencias necesarias, y un 40% siente que su rendimiento es raramente evaluado de manera justa. En conclusión, indica que existe una brecha en la adecuación de perfiles, deficiencias en la identificación y evaluación de competencias, y percepciones negativas sobre la justicia en las evaluaciones de desempeño.

Del Pino y González (2023) en su artículo talento humano y desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cantón Paján, tiene como finalidad analizar la incidencia del talento humano en el desempeño laboral de los empleados. La metodología es tipo descriptiva – bibliográfica; el instrumentó utilizado fue el cuestionario el cual fue aplicado a 95 empleados. Los resultados muestran que los empleados consideran la gestión del talento humano como regular con un 52%, debido a los procesos utilizados en el reclutamiento y selección de personal, así mismo, el 68% indica que no se realizan capacitaciones y un 47% demuestra que no se cumple correctamente las funciones. Se concluye que los directivos deben implementar programas de incentivos y reconocimiento para optimizar el desempeño de los trabajadores, puesto que el éxito organizacional está estrechamente vinculado con una gestión eficiente del talento humano.

Estupiñán (2021) en su investigación gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Muisne

– 2019, tiene como propósito analizar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral. Con respecto a la metodología es de enfoque mixto de alcance descriptiva correlacional de diseño transaccional correlacional; se utilizó un cuestionario el cual fue aplicada a una muestra de 159 trabajadores, y una entrevista estructurada aplicada al alcalde de la entidad. Se obtuvo como resultado que, el desempeño laboral tiene que ver con el manejo del talento humano y su influencia en el campo organizacional, y que una gerencia efectiva y bien coordinada contribuirá al progreso en el rendimiento. En conclusión, existe una correlación positiva alta entre las variables de estudio.

León (2020) en su artículo el proceso de selección y su efecto en el desempeño laboral del personal de las microfinancieras de la ciudad de Quetzaltenango, tiene como objetivo establecer la relación del proceso de selección y el efecto en el desempeño laboral. Con respecto a la metodología es no experimental de tipo transversal y de clase correlacional causal; la técnica que se utilizó fue la entrevista y como instrumento fueron dos guías de entrevista estructurada aplicadas a 80 personas entre coordinadores y personal administrativo. Los resultados del estudio indica que el 89% de los coordinadores considera importante el proceso de selección, con técnicas comunes como entrevistas y pruebas psicométricas, el 39% de los coordinadores evalúan el desempeño mediante el cumplimiento de metas, mientras que el 83% lo hace para verificar la eficiencia del proceso de selección, mientras que el 60% del personal cree que la evaluación busca adaptar al empleado al puesto para un desempeño efectivo. Se concluyó que el proceso de selección de personal está estrechamente relacionado al desempeño laboral, lo que genera un efecto negativo cuando una de estas variables no se alinea correctamente.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales**

Gutarra (2024) en su estudio selección de personal y desempeño laboral de trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas, Huancayo – Junín 2022, planteó como objetivo determinar la relación entre la selección de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la entidad. La metodología del estudio fue de enfoque cuantitativa, no experimental de alcance descriptiva – correlacional; como instrumento fue cuestionario el cual fue aplicada a una muestra de 49 trabajadores. Los resultados que se llegó fue que existe una correlación positiva moderada entre las variables con un valor de Rho de Spearman de

0.834. Por el cual se concluye que, una eficiente y rigurosa selección puede tener impactos positivos en el desempeño de los trabajadores.

Pillaca (2023) en su investigación selección de personal y rendimiento laboral en los trabajadores de la empresa Acrilanas, Santa Anita – 2022”, tiene como objetivo determinar la relación existente entre la selección de personal y el rendimiento laboral de los colaboradores de la empresa. El estudio fue de enfoque cuantitativo, alcance correlacional de diseño no experimental; el instrumento utilizado fue la encuesta el cual se aplicó a una muestra conformada por 86 colaboradores. Los resultados demuestran que, existe una relación significativa y positiva media entre ambas variables con coeficiente de Rho de Spearman de 0.309. La conclusión que se obtuvo fue que, mejorar el proceso de selección de personal optimiza el rendimiento laboral.

Ortega y Alencastre (2022) en su investigación “Relación entre selección de personal y desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Paucartambo, Cusco – 2022”, el propósito del estudio fue establecer la relación entre selección del personal y desempeño laboral de los trabajadores. El estudio es de tipo básica de nivel descriptivo – correlacional de diseño no experimental – transversal; como instrumento utilizado fue el cuestionario, el cual ha sido aplicado a 50 trabajadores que laboran en la entidad. Los resultados indican que, existe una relación significativa y directa de nivel moderado entre las variables, dado que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es  $Rho=0,530$ , además, el nivel de la selección de personal es regular con un 58%, al igual que el nivel del desempeño laboral con un 72%. Se llegó a la conclusión que, implementar nuevas estrategias de selección optimizará el desempeño de los trabajadores.

Benites (2022) en su estudio percepción del proceso de selección y su relación en el desempeño laboral de los trabajadores del área de administración financiera de la Municipalidad Distrital de Huanchaco – 2021, tiene como propósito determinar la relación existente entre el proceso de selección y el desempeño laboral. Este estudio tiene un enfoque cuantitativo de alcance correlación con un diseño no experimental de corte transversal; el instrumento que se empleó fue el cuestionario el cual fue aplicado a 30 trabajadores de la entidad. Los resultados indican que, existe una relación directa positiva y moderada entre ambas variables, dado que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es de 0.500, así mismo, se indica que el proceso de selección es adecuado con 56.67% y el desempeño

laboral es bueno con 43.33%. En efecto, se concluye que, si se cuenta con un adecuado proceso de selección de personal se tendrá un buen desempeño laboral.

Eugenio (2021) en su investigación selección del personal y desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, Tingo María – 2021, tuvo como propósito determinar de qué manera la selección de personal se relaciona con el desempeño laboral. En cuanto a la metodología el estudio es de enfoque cuantitativo de alcance descriptivo correlacional con un diseño no experimental de corte transversal; se utilizó como instrumento una guía de entrevista el cual fue aplicado al subgerente de recursos humanos, en cuanto, al cuestionario se contó con la participación de 117 trabajadores. Los resultados indican que la selección del personal se relaciona significativamente con el desempeño laboral con un coeficiente de Rho Spearman de 0.333, demostrando que existe una correlación baja positiva. La conclusión fue que la selección del personal a través de sus dimensiones (reclutamiento, evaluación y decisión) afectan el desempeño laboral.

Sánchez (2020) en su estudio proceso de selección de personal y su relación con el desempeño laboral del área administrativa en una Municipalidad Distrital de Lima - 2020, planteó como objetivo determinar la relación que existe entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral; la metodología del estudio tuvo un enfoque cuantitativo de tipo correlacional no experimental y transversal; como instrumento de recolección fue el cuestionario el cual fue dirigido a 46 trabajadores bajo el régimen CAS. El resultado que se obtuvo fue que existe una relación positiva y moderada entre las variables, dado que el coeficiente de correlación es  $\rho=0,632$ . Por lo tanto, se concluye que existe una correlación positiva moderada y que las dimensiones que guardan relación significativa con el desempeño laboral son: el reclutamiento y la evaluación de personal.

### **2.1.3 Antecedentes regionales**

Mamani (2024) en su tesis proceso de selección de personal y su influencia en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Puno, 2022, tiene como objetivo analizar el proceso de selección de personal y su influencia en el desempeño laboral. El estudio es de enfoque cuantitativo, no experimental de alcance descriptivo; el instrumento que se aplicó a los 110 servidores públicos pertenecientes al régimen general D.L. N° 276 fue el cuestionario. Se tiene como resultado que, existe influencia entre las variables de

estudio, dado que el nivel de significancia a través del estadístico chi-cuadro es  $0.039 < 0.05$ , además, indica que el proceso de selección es deficiente con un 83.64% y el desempeño laboral de los trabajadores es malo con un 64.55%. El autor concluyó que, la ausencia de un proceso de selección adecuado trae consigo un impacto negativo en el desempeño laboral.

Yaresi (2024) en su investigación “Procesos de selección de personal y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya – Macusani, 2023”, tiene como propósito determinar la relación que existe entre los procesos de selección de personal y el desempeño laboral. La metodología del estudio es de enfoque cuantitativo de tipo descriptivo correlacional con un diseño no experimental – transversal; se utilizó el cuestionario como instrumento el cual fue aplicado a 42 trabajadores. Los resultados que se obtuvieron fue que los procesos de selección se relacionan con el desempeño laboral. Por lo tanto, se concluyó que existe una correlación positiva considerable entre las variables dado que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es 0.629. lo que determina que, si un proceso de selección se realiza de manera transparente y abierta, se alcanzará buenos resultados en el desempeño de los empleados.

Choque (2023) en su estudio “Determinación del proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Sandia, 2021”, tiene como objetivo determinar el proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral. El estudio es de enfoque descriptivo de diseño no experimental de corte transversal; el instrumento que se utilizó fue el cuestionario el cual fue aplicado a 20 trabajadores. Los resultados del estudio fueron analizados de forma descriptiva según los ítems. Por ende, se concluye que el 45% da a conocer que no existe una planificación estratégica ni técnicas adecuadas para el proceso de selección afectando negativamente en el desempeño laboral, ya que el 60% del personal no muestra interés en cumplir con los propósitos y objetivos por la entidad.

Gómez (2022) en su investigación selección de personal y su relación con el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Puno – 2020, se estableció determinar la relación entre la selección de personal con el desempeño laboral de los servidores públicos. Con respecto a la metodología, el estudio es de enfoque es cuantitativo de alcance descriptivo correlacional con diseño no experimental - transversal; la muestra estuvo conformada por 108 trabajadores y el instrumento utilizado fue el

cuestionario. Los resultados obtenidos muestran que existe una relación positiva entre selección de personal y el desempeño laboral dado que el coeficiente de Rho de Spearman es de 0,552, obteniendo una correlación positiva moderada. La conclusión que se determinó fue, que el desempeño laboral depende en gran medida de la selección de personal, debido a que esta influye ya sea de manera positiva o negativa según las decisiones tomadas por las autoridades de la municipalidad.

Montesinos (2022), en su investigación selección del personal y su incidencia en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Nuñoa – Puno, 2018, se planteó como objetivo evaluar la selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral. La metodología del estudio fue de tipo descriptivo de diseño no experimental; se utilizó como instrumento el cuestionario el cual fue aplicado a 25 trabajadores. Los resultados obtenidos indican que, el proceso de reclutamiento es malo en un 64%, las evaluaciones teóricas y practica es regular en un 52%, las herramientas psicológicas es regular en un 68%; por otro lado, existe un defectuoso desempeño laboral debido a que algunas veces se tiene la disposición de cambiar las formas de trabajo, buscar cumplir con los objetivos y metas de la entidad. Se llegó a la conclusión que, que existe insuficiencias y no se realiza un buen proceso de selección por el cual incide significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores.

Cairo (2021) en su investigación gestión del talento humano y desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo – 2019, se planteó como objetivo determinar la relación que existe en los procesos de la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal. El estudio tuvo un enfoque cuantitativo, descriptivo – correlacional con diseño no experimental de tipo transversal; se determinó una muestra de 43 trabajadores y como instrumento fue el cuestionario. Los resultados que se obtuvieron indican que existe una asociación positiva moderada fuerte entre las variables de estudio, dado que el Rho es de 0.529. Así mismo, se tiene como resultado que el talento humano con un 53.5% es favorable, pero existe un 37.2% indicando que este es desfavorable, por otro lado, el 60.5% indica que el desempeño laboral es medio. De tal modo, se llegó a la conclusión que si la gestión del talento humano es buena se logrará obtener un buen desempeño laboral.

## **2.2 MARCO TEÓRICO**

### **2.2.1 Selección de personal**

Según Chiavenato (2019) la selección de personal implica elegir a la persona idónea para el puesto adecuado, lo cual se traduce en una cuidadosa evaluación de los postulantes para identificar a los más adecuados. El objetivo principal de este proceso es garantizar la eficiencia y optimizar el desempeño de los trabajadores, contribuyendo así el logro efectivo de los objetivos organizacionales.

Según la Ley Marco del Empleo Público N.º 28175, el proceso de selección empieza a partir de la convocatoria y culmina con suscripción del contrato de los candidatos que hayan sido seleccionados, además establece que el acceso al empleo público se realiza mediante concurso público y abierto, basado en méritos y capacidad e igualdad de oportunidades (Ley N.º 28175, 2004). Asimismo, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) mediante Ley del Servicio Civil N.º 30057, el proceso de selección de personal se orienta a incorporar a los candidatos más aptos para cada puesto. El principal objetivo es identificar a las personas más idóneas para cada cargo, contribuyendo a mejorar la eficiencia y eficacia en las funciones del Estado. Este proceso se realiza bajo los principios de mérito, igualdad de oportunidades, transparencia y el cumplimiento de los requisitos exigidos (Ley N.º 30057, 2013).

Por su parte Atalaya (2001) destaca que la calidad del personal en una organización es un factor clave para su éxito, por lo tanto, selección de personal es esencial, ya que busca un equilibrio entre las características del puesto y las capacidades del individuo, con el objetivo de cubrir vacantes con el candidato más adecuado. De igual manera, García et al. (2022) señala que la selección de personal se inicia cuando una persona aplica a una vacante y concluye con la elección del candidato más idóneo para ocupar el puesto.

#### **2.2.1.1 Dimensiones de la selección de personal**

Según la teoría de Chiavenato (2019) y Sánchez (2020), la selección de personal comprende cuatro etapas fundamentales: reclutamiento, evaluación, contratación e inducción.

## **Reclutamiento de personal**

El reclutamiento de personal, según Chiavenato (2019) requiere una cuidadosa planificación, puesto que implica la aplicación de estrategias y métodos orientados a captar candidatos competentes, asegurando que los puestos vacantes sean ocupados por los mejores postulantes. Esta etapa se cumple a través de la comunicación de ofertas laborales realizadas por la organización, con el objetivo de seleccionar al candidato más idóneo.

La Ley Marco del Empleo Público N.º 28175, el proceso de selección empieza a partir de la convocatoria en donde se requiere contar con un puesto de trabajo presupuestado en el Cuadro de Asignación de Personal - CAP y en el Presupuesto Analítico de Personal – PAP, identificación del puesto, descripción de las competencias y méritos, establecimientos de puntuación y la remuneración (Ley N.º 28175,2004). Asimismo, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (2024) señala que la fase de reclutamiento se ejecuta de manera simultánea con la fase de convocatoria. Esta etapa abarca las actividades necesarias para garantizar una correcta difusión de la convocatoria y captación de postulantes para ocupar las vacantes disponibles.

Según Grados (2013) sostiene que el reclutamiento de personal es un proceso diseñado para proveer de talento humano a una organización en el momento adecuado, ya sea para cubrir una vacante o un puesto temporal. Para lograr esto, se utilizan diversas fuentes y medios de difusión para atraer candidatos. De la misma manera, García et al. (2022) el reclutamiento consiste en proveer de recursos humanos a la institución u organización en el momento adecuado y de forma eficaz, por ende, el reclutador debe de abastecer de una cantidad suficiente para que el proceso de selección sea óptimo.

Por otro lado, Ganga y Sánchez (2008) señalan que el reclutamiento es el primer paso en el proceso de captación de candidatos, que posteriormente continúa con la selección y contratación de los mismos. De igual forma, Alfaro (2012) sostiene que el reclutamiento asegura que los postulantes adecuados lleguen a la organización y compitan por ocupar la vacante disponible.

## **Tipos de reclutamiento**

Según Chiavenato (2019) existen dos tipos de reclutamiento: reclutamiento interno y externo.

### **Reclutamiento interno**

Según Chiavenato (2019) el reclutamiento interno se refiere cuando una organización cubre un puesto vacante con los mismos empleados, es decir, que la organización ocupa una vacante por medio de un reacomodo de sus empleados. Este proceso se puede realizar de varias maneras:

- **Ascensos.** Significa promover a un empleado a un puesto más alto (ascenso vertical).
- **Transferencias.** Es la acción de mover a un empleado (movimiento horizontal) a un puesto similar, pero en otra área.
- **Transferencias con ascenso.** Es una combinación, en donde el empleado es acomodado a otra área, pero con un puesto más alto.
- **Programas de desarrollo y planes de carrera.** Son iniciativas para ayudar a los empleados a crecer y avanzar en su carrera dentro de la empresa.

Así mismo, para realizar el reclutamiento interno este se basa en datos e informaciones de los empleados con la finalidad de que los empleados estén preparados y calificados para asumir el nuevo puesto.

Estos datos e informaciones son: resultados de pruebas que hicieron los candidatos cuando fueron contratados, resultados de las evaluaciones del candidato respecto a su desempeño laboral, resultados de los programas de capacitación que el candidato haya participado, comparaciones entre el puesto actual y el puesto al que se están postulando para ver qué habilidades les faltan y planes de carrera para asegurarse de que están listos para un ascenso o si hay alguien más preparado para reemplazarlos.

## **Reclutamiento externo**

Para Chiavenato (2019) el reclutamiento externo es cuando la organización cubre un puesto por medio de los candidatos externos o que no pertenecen a la organización, es decir, la organización trata de ocupar un vacante con personas externas a través del proceso de reclutamiento. A continuación, se presentan las técnicas de reclutamiento:

- **Archivo de candidatos.** “Se refiere a los candidatos que no fueron seleccionados, por ende, los reclutadores proceden a archivar el currículum o la solicitud de empleo” (Grados, 2013, p. 210).
- **Recomendación de candidatos.** Se refiere cuando la organización promueve a sus empleados con la finalidad de presentar o recomendar candidatos que cumplan con los requisitos del puesto y así lograr establecer contacto con la organización. Esto se realiza siempre en cuando la política de la organización lo permita (Grados, 2013).
- **Contactos con instituciones.** “La finalidad de esta técnica es divulgar las oportunidades laborales ofrecidas por la organización” (Chiavenato, 2019, p. 138)

En relación al reclutamiento externo, SERVIR señala que esta etapa comprende la presentación y recepción de las fichas de los postulantes u otros documentos, según lo establecido en las bases de concurso, además, enfatiza que esta etapa se realiza de manera simultánea con la convocatoria, la cual consiste en la publicación de las bases de concurso, formato de fichas del postulante y formato de declaraciones juradas (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2024).

## **Evaluación de personal**

La Autoridad Nacional del Servicio Civil (2024) menciona que en la etapa de evaluación se adoptan medidas de protección para el manejo de las pruebas y/o material de evaluaciones. Cabe mencionar que los postulantes que hayan logrado pasar la etapa de convocatoria y reclutamiento deben rendir las evaluaciones que están orientadas a verificar su idoneidad para el puesto.

Para Atalaya (2001), la evaluación de personal se realiza aplicando instrumentos de selección, como la prueba psicológica y de conocimientos. Asimismo, enfatiza que dichos instrumentos deben adecuarse según al perfil del puesto, de lo contrario las evaluaciones carecerán de validez.

Por lo tanto, Chiavenato (2019), menciona existen técnicas de selección para la evaluación de los candidatos, estas técnicas son las siguientes:

- **Currículum vitae.** Es lo que distingue a un candidato de otro, ya que las personas registran sus datos personales, formación, experiencia y aptitudes, para posteriormente enviar dicha información a las organizaciones que buscan candidatos con la finalidad de ser seleccionado para el puesto que se encuentra vacante (Chiavenato, 2019). Por lo tanto, Grados (2013) afirma que esta técnica se basa en descartar a los candidatos que no cumplen con los requisitos establecidos para el puesto.

Asimismo, SERVIR indica que en esta técnica se realiza la respectiva revisión y/o evaluación de la ficha del postulante y los documentos que este presenta. El propósito de esta técnica es verificar que esos documentos demuestren que el candidato cumple con los requisitos establecidos en el perfil del puesto (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2024).

- **Entrevista.** Esta técnica es la más común en las organizaciones, ya que es un proceso de comunicación entre el entrevistador y el entrevistado, en el cual el candidato responderá a una serie de preguntas o consultas (Chiavenato, 2019). En ese mismo sentido, Alles (2015) menciona que la entrevista es un diálogo que tiene un propósito definido y es uno de los factores que más influencia tiene con respecto a la decisión final. Además, Grados (2013) resalta que la finalidad de la entrevista es corroborar la información en la solicitud, además, evalúa al candidato si es el adecuado para el puesto que se requiere cubrir.

Según SERVIR, esta técnica se orientada a analizar la experiencia de los candidatos e indagar en su motivación, habilidades y competencias con el propósito de

contrastarlas con los requerimientos establecidos en el perfil del puesto (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2024).

- **Pruebas de conocimientos.** Son instrumentos que buscan medir el grado de conocimientos y habilidades en relación al puesto vacante. Para ello, existen diversas pruebas como las pruebas orales, escritas, objetivas y de realización (Chiavenato, 2019).

Según SERVIR, esta técnica de selección busca evaluar los conocimientos de los postulantes sobre temas técnicos, tanto generales como específicos, las cuales están directamente vinculados con el perfil del puesto. Asimismo, es preciso señalar que la unidad de organización elabora la prueba de conocimientos técnicos, y de ser necesario, puede contar con el apoyo de expertos técnicos siempre que se observen los principios de mérito, transparencia e igualdad de oportunidades. Además, los contenidos de la prueba deben corresponder a lo que se ha establecido en el perfil del puesto y estar relacionados con las funciones del cargo. Es preciso indicar que la forma en que se aplicará la evaluación queda detallada en las bases del concurso (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2024).

- **Pruebas psicológicas.** Las pruebas psicológicas valoran el desarrollo mental, aptitudes, habilidades, conocimientos y otros. Su función es analizar aquellos modelos de comportamientos cuyos resultados serán contrastados con estándares de investigaciones estadísticas (Chiavenato, 2019). Por otro lado, López (2010) indica que las pruebas son un instrumento informativo el cual permite que los candidatos demuestren sus facetas, así mismo, menciona que no deberían de utilizarse como elemento excluyente, siempre en cuando no se detecten estados psicológicos que puedan afectar al desempeño.
- Según SERVIR, esta técnica, evalúa aspectos de la personalidad relacionados con el área laboral, obteniendo información general acerca de las características de personalidad, el cual permite al evaluador comparar los rasgos personales con las competencias y/o habilidades que se requieren para el puesto. Así mismo, esta técnica no requiere de la profundidad de análisis, sino más bien debe ser utilizada únicamente para conocer y entender el modo de ser, actuar y pensar de una persona.

Cabe desatacar que la evaluación psicológica es opcional, sin embargo, una vez que la entidad decida incluirla en el Concurso Público de Méritos (CPM), ésta adquiere la condición de obligatoria (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2024).

- **Técnica de simulación.** Son técnicas dinámicas que se realiza en grupo, en el cual se construye un escenario, es decir, se enfoca en desarrollar un drama, en el cual cada persona asume un papel e interactúa con otras personas. Esta técnica busca analizar y diagnosticar la conducta de los postulantes (Chiavenato, 2019).

### **Contratación de personal**

Según Chiavenato (2019) la contratación de personal implica la determinación de condiciones contractuales, las cuales estas se determinan de acuerdo con la legislación de cada país. Pero generalmente, estas condiciones incluyen aspectos como: cantidad de horas, horario de trabajo, remuneración y lugar de trabajo. En ese sentido, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (2011) resalta que las condiciones esenciales de un contrato son aquellas que definen la prestación del servicio, como el lugar donde se realizará el trabajo, la remuneración y la duración del servicio. Cabe señalar que solo se podrán incluir otras condiciones si es realmente necesario que el postulante las conozca o si los términos de trabajo son diferentes a lo habitual como en el caso de horarios nocturnos, asignaciones extraordinarias, entre otras.

Según Grados (2013) la contratación de personal “es la etapa en que el candidato seleccionado formaliza su aceptación con la organización” (p. 256). Así mismo, Alfaro (2012) sostiene que el contrato determina límites, funciones, prestaciones, sueldo, derechos y obligaciones del empleado, así mismo, es importante tener en cuenta los requisitos legales fijados por las autoridades, tanto laborales como fiscales.

### **Inducción de personal**

Según Bohlander y Snell (2007) la inducción es un proceso de familiarización, es decir, es un proceso que permite a los nuevos empleados integrarse a la organización. Además, este proceso no solo busca brindar información, sino también generar una buena disposición hacia el trabajo e impulsar el desarrollo de las competencias necesarias para desempeñarse

correctamente en la institución. De la misma manera Grados (2013) menciona que la etapa de la inducción se empieza con el contrato de un nuevo empleado a la institución con la finalidad de que este nuevo empleado se adapte a su nuevo ambiente laboral, a sus nuevos compañeros de trabajo y a sus nuevas obligaciones y/o derechos.

De acuerdo a la Ley Marco del Empleo Público N.º 28175, indica que la inducción es un requisito básico para el inicio de la prestación de servicios, por ende, el candidato seleccionado tiene derecho a que se le proporcione la inducción necesaria (Ley N.º 28175, 2004).

Según SERVIR, el proceso de inducción es un conjunto de actividades a socializar y orientar a los candidatos seleccionados se incorporan o reincorporan a la entidad con el objetivo de facilitar su integración y adaptación. Este proceso de inducción se divide en:

- **Inducción general.** Consiste cuando se brindar información al nuevo personal sobre el Estado, la entidad y sus respectivas normas internas.
- **Inducción específica.** Se refiere cuando la información que se brinda al nuevo personal es referente al puesto que este va a ocupar (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2017).

### 2.2.2 Desempeño laboral

Según Robbins y Judge (2017) el desempeño laboral se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades del empleado en la realización de sus tareas administrativas, también es importante que un empleado realice acciones positivas con la finalidad de crear un buen ambiente laboral, ya que esto también influye en tener un buen desempeño.

Asimismo, Casma (2015) señala que el desempeño laboral se centra en el comportamiento del trabajador y en los resultados que este obtiene, asimismo, enfatiza que lograr un buen desempeño requiere esfuerzo y disposición por parte del trabajador. Así mismo, Mondy (2010) menciona que el desempeño laboral es un proceso orientado a alcanzar metas cuyo

propósito es mejorar los procesos dentro de la organización, con el fin de aumentar la productividad tanto de los empleados como de la organización en general.

Según Chiavenato (2019) el desempeño se refiere a la manera en que las personas o equipos realizan su trabajo en comparación con las expectativas que se tenía previamente. En otras palabras, son acciones que realiza el empleado para llevar a cabo una actividad con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

### **Evaluación del desempeño**

Según Robbins y Judge (2017) la evaluación del desempeño ayuda a la gerencia a tomar decisiones relacionadas con el personal como otorgar ascensos, realizar transferencias o, en algunos casos, efectuar despidos. Además, esta evaluación permite identificar qué tipo de capacitación necesitan los empleados, como también permite identificar las habilidades y competencias. Asimismo, se proporciona retroalimentación informando a los empleados sobre cómo su desempeño es percibido por la organización, lo cual permite influir en la asignación de recompensas como aumentos salariales basados en su rendimiento.

En ese mismo sentido, Bohlander y Snell (2007) sostiene que la evaluación del desempeño es un proceso donde el supervisor revisa el trabajo de un empleado. Este proceso de evaluación tiene como propósito de ayudar al empleado a comprender mejor sus funciones, los objetivos que deben cumplir, las expectativas de la empresa y qué tan exitoso ha sido en cumplir las metas de la organización.

Además, Chiavenato (2009) menciona que la evaluación del desempeño se enfoca en valorar cómo el empleado se desempeña en su puesto y en identificar su potencialidad de desarrollo. Esta evaluación es fundamental en la gestión del personal, ya que permite identificar problemas de supervisión, falta de motivación o el desaprovechamiento de empleados con habilidades superiores a las que exige su puesto.

Mondy (2010), considera esencial la evaluación del desempeño, ya que es un proceso formal en el que se revisa y se evalúa cómo una persona o un grupo realizan su trabajo. Así mismo, Chiavenato (2009), menciona que toda evaluación es un proceso para calificar o evaluar al

individuo, ya que, a través de ello se podrá identificar problemas de rendimiento laboral de los empleados en la organización o en el puesto que ocupan.

### **Beneficios de la evaluación del desempeño**

Según Chiavenato (2011) la evaluación del desempeño beneficia al gerente, al individuo y a la organización.

- **Beneficios para el gerente.** Con respecto al gerente, la evaluación del desempeño es una herramienta clave que le permite evaluar de manera más objetiva la conducta y el rendimiento de sus empleados. Asimismo, le ayuda a identificar áreas de mejora y a implementar estrategias orientadas a optimizar el nivel de desempeño de los empleados. Otro aspecto importante es que facilita la comunicación, ya que el gerente puede explicar que el proceso de evaluación es objetivo cuyo propósito es ayudar a los trabajadores a conocer su nivel de desempeño en la organización.
- **Beneficios para la persona.** En cuanto a la persona o empleado, este proceso ofrece la oportunidad de conocer que aspectos de su desempeño son aceptados y valorados por la organización, además, le permite identificar sus fortalezas y debilidades. Asimismo, a partir de los resultados de la evaluación, el empleado recibe información sobre las acciones de mejora que el gerente o jefe pueda implementar (capacitaciones) o a través de iniciativas personales que el propio empleado debe de realizar para mejorar su desempeño, además, le permite reflexionar sobre su propio trabajo y desarrollo personal.
- **Beneficios para la organización.** Con respecto a la organización, el proceso de evaluación permite evaluar el potencial de sus empleados y conocer el aporte de cada empleado para el logro de los objetivos de la empresa. Además, permite identificar a los trabajadores que requieren capacitación, aquellos que necesitan rotación en determinadas áreas y los que están preparados para asumir ascensos o transferencias, asimismo, permite fortalecer la gestión de recursos humanos, creando oportunidades de crecimiento para los empleados, incentivando la productividad y mejorando las relaciones entre los trabajadores.

## **Métodos de evaluación del desempeño**

Según Alles (2002) los métodos de evaluación buscan una evaluación justa y útil para el crecimiento tanto del empleado como de la organización. Estos métodos se clasifican de la siguiente manera:

- **Método basado en características.** Este método está enfocado en medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características que la organización considera importantes como el liderazgo, creatividad, iniciativa y confiabilidad. Este método es popular y fácil de aplicar, sin embargo, si estas características no están directamente vinculadas con las funciones del puesto, los resultados pueden distorsionarse y ofrecer una visión subjetiva del desempeño real del trabajador.
- **Método basado en el comportamiento.** Este método permite al evaluador identificar el comportamiento específico que deberían tener los empleados en relación a su puesto. Asimismo, permite identificar fácilmente cuándo un empleado se desvía del comportamiento esperado. Este método es útil para proporcionar retroalimentación detallada y ayudar al desarrollo del empleado.
- **Método basado en resultados.** Este método tiene como finalidad evaluar el desempeño de los empleados en función de los logros y resultados obtenidos en su trabajo. Así mismo, este método es más objetivo que otros métodos, ya que, reduce la subjetividad y otorga mayor responsabilidad a los empleados en el logro de sus metas.

### **2.2.2.1 Dimensiones del desempeño laboral**

El desempeño laboral según Casma (2015) complementado con la teoría de Robbins y Judge (2017) está constituida por la eficacia, eficiencia y motivación laboral.

#### **Eficacia**

Según Robbins y Judge (2017) la eficacia se refiere al grado en el cual una organización logra alcanzar sus metas satisfaciendo las necesidades de sus clientes. En ese entender a

nivel personal la eficacia está relacionado con la capacidad que tiene un individuo para llevar a cabo con éxito una tarea. Cabe señalar que en situaciones difíciles los individuos con baja eficacia reducen su nivel de esfuerzo o se rendirán, en cambio, los que son eficaces se esfuerzan por superar los desafíos.

Para Casma (2015) la eficacia es la capacidad de lograr resultados, así mismo, señala que no basta ser solo eficaz, sino que es importante ser eficiente, ya que la eficacia trata de cumplir siempre con los objetivos y/o metas, y la eficiencia se enfoca en lograr los mismos resultados, pero reduciendo costos. Así mismo, Koontz y Wehrich (2013) la eficacia es la capacidad de alcanzar los objetivos establecidos, en el contexto organizacional, se refiere al cumplimiento de metas y objetivos por medio de sus empleados.

Por otro lado, Robbins y Coulter (2010) sostienen que no basta que los empleados sean eficientes, sino que también es importante que sean eficaces, ya que, ser eficaz implica hacer lo correcto, en otras palabras, implica ejecutar aquellas actividades que contribuyen de manera directa al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

## **Eficiencia**

La eficiencia según Robbins y Judge (2017) consiste cuando una organización logra sus objetivos utilizando la menor cantidad de recurso posible, es decir, que la eficiencia es la optimización de los recursos. Por lo tanto, un empleado eficiente logra resultados utilizando óptimamente los recursos disponibles. De manera similar, Koontz y Wehrich (2013) afirma que la eficiencia se basa en la optimización de los recursos, en otras palabras, una organización es eficiente cuando logra alcanzar los objetivos con el menor costo posible.

Según Casma (2015) la eficiencia es la capacidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos obteniendo resultados óptimos mediante el uso mínimo de recursos, como tiempo, dinero y personal, evitando así cualquier tipo de desperdicio. Así mismo, Chiavenato (2009) señala que la eficiencia se entiende como la relación existente entre los costos asumidos y los beneficios obtenidos, en ese sentido, esta se centra en la correcta elección y aplicación de los medios, métodos y procedimientos más apropiados que deben planearse y adecuarse con la finalidad de lograr una utilización óptima de los recursos. Cabe mencionar

que la eficiencia tiene relación con la eficacia, ya que ambas contribuyen al logro de los objetivos institucionales.

Por otro lado, Ganga y Sánchez (2008) mencionan que la eficiencia en una organización, implica lograr los propósitos trazados con el menor costo posible y con menor tiempo, sin malgastar los recursos y exista un nivel de calidad factible.

### **Motivación laboral**

Para Robbins y Judge (2017) la motivación laboral son procesos que influyen en la intensidad, la dirección y la persistencia del esfuerzo que mantiene una persona para alcanzar una meta. Cabe señalar, que la intensidad se refiere al nivel de esfuerzo de una persona; la dirección se refiere a que el esfuerzo de la persona este orientado en beneficio de la organización y la persistencia está enfocada en el tiempo en que una persona será capaz de mantener ese esfuerzo.

Según Casma (2015) la motivación es fundamental en las organizaciones y desempeña un papel crucial en el desempeño laboral. Esta motivación depende de dos tipos de factores:

- **Factores internos.** Estos son aspectos que son propios del empleado, como la personalidad, las actitudes y los valores.
- **Factores externos.** Estos son elementos que provienen del ambiente laboral y que no dependen directamente del empleado. Incluyen aspectos como el reconocimiento, las recompensas, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

Según Koontz y Weihrich (2013) la motivación laboral está compuesta por impulsos, deseos y necesidades que los empleados pueden aprovechar para incentivar (reconocimientos, aumento salarial, entre otros) a sus empleados a realizar sus tareas de manera adecuada. En cuanto a la teoría de equidad, la motivación proviene de la evaluación personal del empleado sobre si la recompensa que ha obtenido es justa en comparación con su esfuerzo realizado y con lo que han recibido otros en la organización.

Así mismo, Chiavenato (2011) considera que la motivación es cualquier impulso que lleva a una persona a actuar de una manera específica. Este impulso puede ser causado por factores externos, como el entorno, o por factores internos, relacionados con los pensamientos y emociones de la persona.

La Municipalidad Provincial de San Román tiene como propósito fundamental brindar servicios públicos eficientes y de calidad, promoviendo el desarrollo integral y sostenible de la provincia. De acuerdo a la estructura orgánica, la subgerencia de recursos humanos depende jerárquicamente de la gerencia de administración, la cual actúa como órgano de apoyo. Conforme al Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la municipalidad, las funciones principales de la Subgerencia de Recursos Humanos incluyen:

- Programar, organizar, coordinar y evaluar el Sistema de Recursos Humanos de acuerdo a los lineamientos y políticas de personal de la municipalidad y normas presupuestales
- Elaborar el Presupuesto Analítico de Personal (PAP) en conjunto con la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto
- Formular el Cuadro de Asignación de Personal – Provisional (CAP – P)
- Ejecutar acciones de rotación y cese del personal
- Gestionar el Plan de Desarrollo de Personal (PAD) mediante programas de especialización y capacitación orientados al cumplimiento de los objetivos institucionales
- Controlar la asistencia, permanencia y remuneración del personal
- Suscribir contratos relativos al D. L. 276, 728 y 1057
- Emitir resoluciones en asuntos de desplazamiento de personal (rotación)
- Expedir certificados y constancias de trabajo (Municipalidad Provincial de San Román, 2017).

## **2.3 MARCO NORMATIVO**

### **Constitución Política del Perú**

Es una norma fundamental, de carácter inviolable y de obligatorio cumplimiento; en donde se establecen principios relevantes para la gestión pública. En el artículo 39 del capítulo IV, señala que los funcionarios y servidores estatales deben ejercer sus funciones en favor de la Nación. Asimismo, el artículo 194 reconoce a las municipalidades provinciales y distritales como instancias de gobierno local, otorgándoles autonomía política, económica y administrativa en el marco de sus competencias (Congreso de la República, 2024).

### **Ley N° 30057 – Ley del Servicio Civil**

La normativa establece que el proceso de selección está enfocado en elegir a las personas adecuadas para el puesto en base a los principios de mérito, competencia y transparencia, garantizando la igualdad de oportunidades con la finalidad de que las entidades públicas logren mayores niveles de eficacia y eficiencia en la prestación de servicios, además de promover el desarrollo profesional de quienes la integran (Ley N° 30057, 2013).

### **Ley N° 28175 – Ley Marco del Empleo Público**

En el capítulo III, la normativa establece que el acceso al empleo público debe efectuarse a través de un concurso público y abierto en base a los méritos, capacidades e igualdad de oportunidades. Asimismo, indica que el procedimiento de selección empieza con la publicación de la convocatoria y culmina en la suscripción del contrato. Además, los candidatos seleccionados tienen derecho a recibir la inducción adecuada que les permita iniciar su labor de manera efectiva (Ley N° 28175, 2004).

### **Ley N° 27658 – Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado**

La finalidad de la normativa es aumentar la eficiencia en las entidades públicas para garantizar una atención adecuada a la ciudadanía, asegurando al mismo tiempo un uso óptimo y responsable de los recursos del Estado. Asimismo, en el artículo 11° que las obligaciones de los servidores y funcionarios públicos incluyen priorizar las necesidades de

los ciudadanos, ofrecer un servicio de calidad que sea imparcial, oportuno, confiable, predecible y de bajo costo, proporcionar información de manera oportuna y estar dispuestos a ser supervisados por la ciudadanía (Ley N° 27658, 2002).

### **Ley N° 27972 – Ley Orgánica de Municipalidades**

Con respecto a la normativa, existen municipalidades tanto provinciales como distritales, las cuales constituyen órganos de gobierno encargados de promover el desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus funciones; y tienen como finalidad garantizar una adecuada prestación de servicios y promover el desarrollo integral, así mismo, la estructura orgánica de las municipalidades está compuesto por el concejo municipal y la alcaldía. En cuanto a la administración municipal, está integrada por funcionarios y servidores públicos que trabajan para la municipalidad, y cada municipalidad puede organizar su administración de acuerdo con sus necesidades y su presupuesto (Ley N° 27972, 2003).

## **2.4 MARCO CONCEPTUAL**

**Puesto:** Es el conjunto de tareas y responsabilidades que un servidor civil debe cumplir según la posición que ocupa dentro de la entidad pública, incluyendo los requisitos necesarios para su correcto desempeño. Un puesto puede ser ocupado por varios servidores civiles, siempre y cuando todos tengan un perfil similar (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2024).

**Perfil de puesto:** “Es una información estructurada que especifica la ubicación del puesto, la misión, las funciones, así como también los requisitos y habilidades necesarias para que el servidor civil tenga un desempeño adecuado” (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2024, p. 3).

**Bases del concurso:** “Es un documento en donde se establecen las reglas y requisitos que rigen cada etapa del proceso de selección. Este debe incluir toda la información relevante que el postulante necesita conocer para participar” (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2024, p. 2).

**Área:** “Se refiere tanto a los órganos como a las unidades orgánicas de una entidad” (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2017, p. 6).

**Candidato:** “Es la persona que postula a una convocatoria laboral para cubrir un puesto del servicio civil” (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2024, p. 3).

**Servidor público:** “Es todo funcionario, servidor o empleado en cualquiera de los niveles jerárquicos sea este nombrado, contratado, designado, de confianza o electo que desempeñe actividades o funciones al servicio del Estado” (Ley N° 27815, 2002, p. 228136).

**Empleado de confianza:** Es una persona que desempeña un cargo de confianza ya sea técnico o político, pero es distinto de la condición de funcionario. Este empleado trabaja en el ambiente de quien lo designa y puede ser despedido por esa misma persona, además, se señala que en una entidad no puede haber más del 5% de los servidores públicos (Ley N° 28175, 2004).

**Municipalidad:** “Es un órgano de gobierno promotor del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines” (Ley N° 27972, 2003, p. 4).

**Competencias:** “Son características personales que se traducen en comportamientos visibles para el desempeño laboral exitoso, que involucran de forma integrada el conocimiento, habilidades y actitudes, constituyendo el factor diferenciador dentro de una organización y contexto determinado” (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2024, p. 3).

**Habilidades:** “Son cualidades, en términos de capacidad y disposición de las personas para hacer algo, inherentes a sus características personales o adquiridas por la práctica constante” (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2024, p. 3).

## 2.4 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

### 2.4.1 Hipótesis general

Existe relación significativa entre la selección de personal y el desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Román.

### 2.4.2 Hipótesis específicos

- El nivel de selección de personal de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de San Román es regular.
- El nivel de desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de San Román es regular.

## 2.5 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

**Tabla 1**

*Operacionalización de las variables de estudio*

| Variable              | Definición conceptual  | Dimensión     | Indicador              | Ítems               |    |
|-----------------------|--|---------------|------------------------|---------------------|----|
| Selección de personal | Para Chiavenato (2019) la selección de personal consiste en elegir entre varios candidatos al candidato adecuado para el puesto vacante con el objetivo de garantizar la eficacia y eficiencia en la organización. | Reclutamiento | Fuentes internas       | 1, 2                |    |
|                       |  |               | Fuentes externas       | 3, 4                |    |
|                       |  | Evaluación    | Currículo              | 5                   |    |
|                       |  |               | Conocimiento           | 6                   |    |
|                       |  |               | Entrevista             | 7                   |    |
|                       |  |               | Prueba psicológica     | 8                   |    |
|                       |  |               | Técnicas de simulación | 9                   |    |
|                       |  |               | Ética                  | 10                  |    |
|                       |  |               | Contratación           | Gestión de trámites | 11 |

|                   |  |                               |   |        |
|-------------------|--|-------------------------------|---|--------|
|                   | Según SERVIR, mediante la Ley del Servicio Civil N° 30057, la selección de personal consiste en incorporar a los postulantes más idóneos garantizando los principios de mérito, igualdad, transparencia y el cumplimiento de los requisitos. |                               | Tiempo de incorporación                   | 12     |
|                   |  |                               | Cumplimiento de expectativas              | 13     |
|                   |  |                               | Claridad de las condiciones de contrato   | 14     |
|                   |  |                               | Entidad                                   | 15, 16 |
|                   |  | Inducción                     | Puesto                                    | 17, 18 |
| Desempeño laboral | Según Robbins y Judge (2017) sostiene que el desempeño laboral es el cumplimiento de obligaciones y responsabilidades del empleado en la realización de sus tareas administrativas.  | Eficacia                      | Predisposición para el logro de objetivos | 1, 2   |
|                   |  |                               | Cumplimiento de tareas                    | 3, 4   |
|                   |  | Logro de resultados esperados | 5, 6                                      |        |
|                   |  | Cumplimiento de actividades   | 7, 8                                      |        |
|                   | Para Casma (2015) el desempeño laboral se centra en el comportamiento del empleado y en los resultados que este  | Eficiencia                    | Adecuado uso de los recursos              | 9, 10  |
|                   |  |                               | Productividad                             | 11     |
|                   |  | Motivación laboral            | Mejora continua                           | 12     |
|                   |  |                               | Ambiente adecuado                         | 13, 14 |
|                   |  | Remuneración                  | 15  |        |
|                   |  | Reconocimiento                | 16  |        |

|                       |             |    |
|-----------------------|-------------|----|
| obtiene. Además,      | Trabajo en  | 17 |
| enfatisa que lograr   | equipo      |    |
| un buen desempeño     |             | 18 |
| requiere esfuerzo y   | Solución de |    |
| disposición por parte | problemas   |    |
| del trabajador        |             |    |

---

*Nota.* Elaborado en base de la teoría de Chiavenato (2019) y Robbins y Judge (2017).

## **CAPÍTULO III**

### **MATERIALES Y MÉTODOS**

#### **3.1 ENFOQUE, ALCANCE Y DISEÑO**

##### **3.1.1 Enfoque de investigación**

El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, ya que se logró obtener datos mediante los instrumentos de recolección, los cuales fueron utilizados para comprobar las hipótesis a través del análisis estadístico. Según Hernández y Mendoza (2018), este enfoque se centra en trabajar con información cuantificable, lo que implica la medición de las variables para probar las hipótesis planteadas. Además, señala que para la recolección de datos sigue procedimientos estandarizados, garantizando la validez y confiabilidad del estudio.

##### **3.1.2 Alcance de investigación**

El alcance de estudio fue correlacional – descriptivo, ya que se buscó conocer la relación de las variables de estudio, y al mismo tiempo, se logró medir y caracterizar cada uno de las variables. Según Hernández y Mendoza (2018), un estudio correlacional busca identificar y medir la relación o asociación entre dos o más variables o fenómenos en un contexto determinado. Por otro lado, un estudio descriptivo se enfoca en detallar las características de los fenómenos o variables, es decir, que se basa en definir, medir y caracterizar variables cuantificando diversos aspectos de la situación investigada.

##### **3.1.3 Diseño de investigación**

El estudio se llevó a cabo utilizando un diseño no experimental de corte transversal, dado que las variables no fueron intervenidas y los datos se obtuvieron en un solo momento. Según Hernández y Mendoza (2018), en este tipo de estudios no se manipulan deliberadamente las variables y solo se observan los fenómenos en su entorno natural para su análisis. Además, se clasifica como transversal porque la recolección de datos se efectuó en un único momento.

## 3.2 ÁMBITO DE ESTUDIO

El estudio se realizó en la Municipalidad Provincial de San Román, ubicada en el distrito de Juliaca, provincia de San Román, en la región de Puno. La municipalidad está situada específicamente en el Jirón Jauregui N° 321, frente a la Plaza de Armas de Juliaca.

## 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

### 3.3.1 Población

La población estuvo conformada por 933 servidores públicos y por 52 gerentes y subgerentes de la Municipalidad Provincial de San Román, dicha información fue proporcionada por la Subgerencia de Recursos Humanos. Según Hernández y Mendoza (2018), la población es el conjunto de casos que comparten una característica común.

**Tabla 2**

*Servidores públicos de la Municipalidad Provincial de San Román según gerencias*

| Unidades orgánicas                               | Total |
|--|-------|
| Gerencia Municipal                               | 11    |
| Gerencia de Administración                       | 126   |
| Gerencia de Administración Tributaria            | 42    |
| Gerencia de Asesoría Jurídica                    | 7     |
| Gerencia de Desarrollo Social                    | 86    |
| Gerencia de Desarrollo Urbano                    | 37    |
| Gerencia de Fiscalización y Control              | 26    |
| Gerencia de Infraestructura                      | 14    |
| Gerencia de Planeamiento y Presupuesto           | 13    |
| Gerencia de Prevención, Seguridad y Ordenamiento | 385   |
| Gerencia de Promoción del Desarrollo Económico   | 12    |
| Gerencia de secretaria general                   | 41    |
| Gerencia de Servicios Públicos y Medio Ambiente  | 77    |
| Gerencia de Transportes y Seguridad Vial         | 56    |
| Total  | 933   |

*Nota.* Elaborado en base a la información proporcionada por la Subgerencia de Recursos Humanos, 2024.

**Tabla 3***Gerentes y subgerentes de la Municipalidad Provincial de San Román*

| Cargo       | Total |
|-------------|-------|
| Gerentes    | 14    |
| Subgerentes | 38    |
| Total       | 52    |

*Nota.* Elaborado en base a la estructura orgánica de la municipalidad.

### 3.3.2 Muestra

El presente estudio estuvo conformado por dos muestras; para la variable selección de personal, la muestra estuvo conformada por 211 servidores públicos en el cual se aplicó el criterio de muestreo aleatorio simple de tipo probabilística, debido a que todos servidores públicos tendrán la misma posibilidad de ser seleccionados. Para Hernández y Mendoza (2018), la muestra es un subgrupo de la población objetiva el cual debe ser estadísticamente representativa.

Para establecer el tamaño de la muestra de los servidores públicos se empleó la siguiente fórmula:

#### Formula:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

#### Donde:

$n$  = Tamaño de muestra para estimar la proporción de la población

$N$  = Tamaño de la población

$Z$  = Nivel de confianza del 95% para el factor 1.96

$p$  = Proporción de los casos favorables =50% = 0.5

$q$  = Proporción de los casos desfavorables =50% = 0.5

$e^2$  = Error máximo =5% = 0.05

#### i) Tamaño inicial

$$n = \frac{1.96^2 * 933 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (933 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 272.3235$$

$$n = 272$$

**ii) Tamaño adecuado**

$$n = \frac{n_{\alpha}}{1 + \frac{n_{\alpha}}{N}}$$

$$n = \frac{272}{1 + \frac{272}{933}}$$

$$n = 210.6025$$

$$n = 211$$

Para la variable desempeño laboral, la muestra se determinó mediante un muestreo por conveniencia de tipo no probabilístico, el cual estuvo conformada por 52 gerentes y subgerentes pertenecientes a la Municipalidad Provincial de San Román.

**Tabla 4**

*Criterios de selección para cada una de las muestras de estudio*

| Servidores públicos  |   |
|--|---|
| Inclusión  | Exclusión   |
| - Personal que desempeñan funciones en las áreas orgánicas de la municipalidad | - Personal que tiene el cargo de gerente y subgerente<br>- Practicantes pre profesionales y profesionales |
| Gerentes y subgerentes   |   |
| Inclusión  | Exclusión   |
| - Gerentes y subgerentes pertenecientes a la municipalidad                     | - Gerentes y subgerentes que cuenten con permisos y/o vacaciones<br>- Personal administrativo             |

*Nota.* Elaboración propia.

### 3.4 RECOLECCIÓN DE DATOS

#### 3.4.1 Técnica

Para la obtención de los datos se llevó a cabo mediante la aplicación de la técnica de la encuesta. Según Arias (2012) la encuesta es una técnica que busca recolectar información proporcionada por un grupo de personas sobre sí mismos o sobre un tema en particular. Asimismo, se aplicó la técnica de observación no participante indirecta sobre la selección de personal, según Medina et al (2023) esta técnica se basa en la obtención de la información a partir de fuentes visuales o documentales, tales como fotografías, registros, y otros materiales, sin que el investigador intervenga directamente en el contexto observado.

#### 3.4.2 Instrumento

Los instrumentos utilizados para la obtención de los datos fueron dos cuestionarios, elaborados de acuerdo con cada variable de estudio. Para Arias (2012), el instrumento de recolección de datos es un recurso o formato, ya sea en papel o digital, el cual es utilizado para obtener y registrar información, tal como lo es un cuestionario, en donde se almacenan las respuestas del encuestado. Además, se utilizó una ficha de observación con formato estructurado para complementar el análisis de la selección de personal.

En cuanto a la variable selección de personal, se utilizó el cuestionario constituido por 18 ítems, estructurado en 4 dimensiones: reclutamiento, evaluación, contratación e inducción considerando una escala de Likert. Este cuestionario se aplicó a los servidores públicos tal como se detalla en la tabla 5.

**Tabla 5**

*Ficha técnica del instrumento de selección de personal*

|                        |   |
|------------------------|---|
| Nombre:                | Cuestionario sobre la selección de personal |
| Duración de la prueba: | 10 minutos                                  |
| Ámbito de aplicación:  | Servidores públicos                         |
| La prueba consta de:   | 18 ítems                                    |
| La prueba evalúa:      | 4 dimensiones                               |

| Dimensiones   | Ítems  | Escalas y valores | Nivel y rango        |
|---------------|--------|-------------------|----------------------|
| Reclutamiento | 1 – 4  | Siempre (5)       |                      |
| Evaluación    | 5 – 10 | Casi siempre (4)  | Deficiente [18 – 41] |
|               |        | A veces (3)       | Regular [42 – 65]    |
| Contratación  | 11 -14 | Casi nunca (2)    | Bueno [66 – 90]      |
| Inducción     | 15 – 1 | Nunca (1)         |                      |

*Nota.* Elaborado en base a la operacionalización de la variable.

En el caso de la variable desempeño laboral se aplicó el cuestionario dirigido a los gerentes y subgerentes de la Municipalidad Provincial de San Román. Este cuestionario estuvo conformado por 18 ítems y fue estructurado en 3 dimensiones: eficacia, eficiencia y motivación laboral con una escala de Likert.

## Tabla 6

### *Ficha técnica del instrumento de desempeño laboral*

| Nombre:               | Cuestionario sobre el desempeño laboral |                   |                   |
|-----------------------|---|-------------------|-------------------|
| Duración de la prueba | 10 minutos                              |                   |                   |
| Ámbito de aplicación: | Gerentes y subgerentes                  |                   |                   |
| La prueba consta de:  | 24 ítems                                |                   |                   |
| La prueba evalúa:     | 4 dimensiones                           |                   |                   |
| Dimensiones           | Ítems                                   | Escalas y valores | Nivel y Rango     |
| Eficacia              | 1 – 6                                   | Siempre (5)       |                   |
|                       |   | Casi siempre (4)  | Bajo [18 – 41]    |
| Eficiencia            | 7 – 12                                  | A veces (3)       | Regular [42 – 65] |
|                       |   | Casi nunca (2)    | Alto [66 – 90]    |
| Motivación laboral    | 13 – 18                                 | Nunca (1)         |                   |

*Nota.* Elaborado en base a la operacionalización de la variable.

### 3.4.3 Validez del instrumento

Para la validación de los instrumentos de investigación se contó con la participación de tres expertos, quienes evaluaron los instrumentos de las variables de selección de personal y desempeño laboral mediante una ficha de validación.

**Tabla 7***Validez de los instrumentos de la selección de personal y desempeño laboral*

| Experto                            | Calificación          |                   |
|------------------------------------|-----------------------|-------------------|
|                                    | Selección de personal | Desempeño laboral |
| Dr. Vitaliano Mamani Enríquez      | 79%                   | 82%               |
| Dr. Enrique Gualberto Parillo Sosa | 79.9%                 | 80.2%             |
| MSc. Jhon Mamani Martínez          | 81.9%                 | 80.3%             |
| Promedio                           | 80.3%                 | 80.8%             |

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la validación de instrumentos.

En la tabla 7, se muestra que el instrumento de la variable selección de personal es de 80.3% y para el instrumento de la variable desempeño laboral es de 80.8%. En consecuencia, ambos instrumentos fueron considerados como aplicable, es decir, los instrumentos responden a los criterios de investigación.

#### 3.4.4 Confiabilidad de los instrumentos

**Tabla 8***Análisis de fiabilidad de la selección de personal y desempeño laboral*

| Variable              | Alfa de Cronbach | Nº de elementos |
|-----------------------|------------------|-----------------|
| Selección de personal | 0.916            | 18              |
| Desempeño laboral     | 0.880            | 18              |

*Nota.* Elaborado en base a los datos obtenidos mediante la aplicación de la encuesta.

Para evaluar la confiabilidad de los instrumentos del estudio, se utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach. Los resultados obtenidos para la variable de selección de personal el valor es de 0.916 (91.6%), y para la variable de desempeño laboral se tiene como resultado 0.880 (88%). Según la escala de Ruiz (2013) estos resultados significan que ambos instrumentos presentan una coherencia interna muy alta entre los ítems.

**Tabla 9**

Escala de interpretación según la fiabilidad del instrumento

| Descripción | Intervalos  |
|-------------|-------------|
| Muy alto    | 0.81 - 1.00 |
| Alto        | 0.61 - 0.80 |
| Moderado    | 0.41 - 0.60 |
| Bajo        | 0.21 - 0.40 |
| Muy bajo    | 0 - 20      |

*Nota.* Elaborado en base al autor Ruiz (2013).

### 3.5 ANÁLISIS DE DATOS

Respecto al análisis de datos de la investigación, en primer lugar, los datos obtenidos a través de los cuestionarios fueron codificados utilizando el programa Excel, clasificándolos según las variables y dimensiones establecidas. Posteriormente, la información codificada fue transferida al programa IBM SPSS Statistics versión 26, donde se realizó el análisis estadístico correspondiente, de acuerdo con los objetivos de la investigación. En cuanto a la contrastación de la hipótesis general, se realizó la prueba de normalidad para determinar el coeficiente a aplicar, posteriormente se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman según el resultado de la prueba de normalidad.

#### 3.5.1 Prueba de normalidad

##### i) Formulación de hipótesis

- $H_0$  = La muestra presenta una distribución normal (Pearson).
- $H_a$  = La muestra no presenta una distribución normal (Spearman).

##### ii) Estadístico de prueba

- Kolmogorov – Smirnov = Muestra mayores a 50.
- Shapiro – Wilk = Muestra menores a 50.

##### iii) Reglas de decisión

- Si  $p < 0.05$  Rechazar  $H_0$  y aceptar  $H_a$
- Si  $p \geq 0.05$  Rechazar  $H_a$  y aceptar  $H_0$

**Tabla 10**

*Prueba de normalidad para determinar el coeficiente*

|                       | Pruebas de normalidad           |    |      |              |    |      |
|-----------------------|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
|                       | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |      | Shapiro-Wilk |    |      |
|                       | Estadístico                     | gl | Sig. | Estadístico  | Gl | Sig. |
| Selección de personal | .130                            | 52 | .029 | .955         | 52 | .047 |
| Desempeño laboral     | .111                            | 52 | .158 | .948         | 52 | .023 |

*Nota.* Elaborado en base a los datos recopilados de cada variable.

Con respecto a los resultados de la prueba de normalidad detallada en la tabla 10, se hace uso de la prueba de Kolmogorov – Smirnov, debido a que la cantidad de los datos supera a los 50 datos. Para la variable de selección de personal el valor de  $p = 0.029$  siendo menor al nivel de significancia de 0.05, por lo tanto, se acepta  $H_a$  el cual indica que los datos no presentan una distribución normal. En cambio, para la variable de desempeño laboral el valor de  $p = 0.158$  siendo mayor al nivel de significancia de 0.05, entonces se acepta  $H_0$ , lo cual quiere decir que los datos presentan una distribución normal. En base a los resultados, si una de las variables no presenta una distribución normal, se debe utilizar el coeficiente de correlación Rho de Spearman, motivo por el cual se aplicó este coeficiente.

**Tabla 11**

*Escala de valoración del coeficiente de correlación*

| Interpretación                | Valor de coeficiente. |
|-------------------------------|-----------------------|
| Correlación negativa perfecta | -1                    |
| Correlación negativa muy alta | -0.90 a -0.99         |
| Correlación negativa alta     | -0.70 a -0.89         |
| Correlación negativa moderada | -0.40 a -0.69         |
| Correlación negativa baja     | -0.20 a -0.39         |
| Correlación negativa muy baja | -0,01 a -0.19         |
| Correlación nula              | 0                     |
| Correlación positiva muy baja | 0,01 a 0.19           |

|                               |             |
|-------------------------------|-------------|
| Correlación positiva baja     | 0.20 a 0.39 |
| Correlación positiva moderada | 0.40 a 0.69 |
| Correlación positiva alta     | 0.70 a 0.89 |
| Correlación positiva muy alta | 0.90 a 0.99 |
| Correlación positiva perfecta | 1           |

*Nota.* Elaborado en base a Bisquerra (2009).

Para el análisis descriptivo de la investigación, se realizó según las variables de estudio las cuales fueron interpretadas de acuerdo a los baremos establecidos.

**Tabla 12**

*Baremos para el análisis de las variables de estudio*

| VARIABLES             | BAREMO   | DIMENSIONES                          | BAREMO               |
|-----------------------|--|--------------------------------------|----------------------|
| Selección de personal | Deficiente [18 – 41]<br>Regular [42 – 65]<br>Bueno [66 – 90] | Reclutamiento                        | Deficiente [4 – 9.2] |
|                       |  | Contratación                         | Regular [9.3 – 14.5] |
|                       |  | Inducción                            | Bueno [14.6 – 20]    |
|                       | Evaluación   | Deficiente [6 – 13]                  |                      |
|                       |  | Regular [14 – 21]<br>Bueno [22 – 30] |                      |
| Desempeño laboral     | Bajo [18 – 41]   | Eficacia                             | Bajo [6 – 13]        |
|                       | Regular [42 – 65]  | Eficiencia                           | Regular [14 – 21]    |
|                       | Alto [66 – 90]   | Motivación laboral                   | Alto [22 – 30]       |

*Nota.* Elaborada en base a la ficha técnica de cada variable de estudio.

## CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1 RESULTADOS

#### 4.1.1 Resultados descriptivos de la selección de personal

En esta sección se detallan los resultados de la selección de personal desde la perspectiva de los servidores públicos. Para este análisis, se ha considerado tanto el nivel de la variable como el de sus dimensiones.

En resumen, la encuesta fue aplicada a 211 servidores públicos, entre ellos 110 corresponden al género femenino; además la mayoría de los encuestados, 92 servidores públicos se encuentran entre 25 a 34 años, 146 tienen un nivel de instrucción universitaria, 101 servidores pertenecen al régimen laboral D.L. 1057 y 58 servidores pertenecen al área de administración.

**Tabla 13**

*Nivel de la variable selección de personal*

| Niveles    | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Deficiente | 17         | 8.1        |
| Regular    | 117        | 55.5       |
| Bueno      | 77         | 36.5       |
| Total      | 211        | 100.0      |

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos mediante el cuestionario.

De acuerdo a los resultados de la tabla 13, del 100% de los encuestados, el 55.5% de los servidores públicos indican que la selección de personal es regular, lo que significa que aún existen ciertas deficiencias en los procesos de reclutamiento, evaluación, contratación e inducción. Así mismo, el 36,5% afirman que la selección de personal es buena, debido a que los procesos de selección se están llevando de manera correcta. Por otro lado, un 8.1% indican que la selección de personal es inadecuada, lo que significa que los procesos de la selección no se están llevando a cabo de manera correcta. En base a los resultados, el nivel de la selección de personal no es deficiente ni buena, por lo que es necesario mejorar el

proceso de selección en la municipalidad considerando el principio de mérito y transparencia. Para Chiavenato (2019) el objetivo principal de la selección de personal es garantizar la eficiencia y el buen desempeño del personal, por lo que es fundamental elegir a la persona idónea para el puesto adecuado.

Según la Ley N° 28175 - Ley Marco del Empleo Público (2004) establece que el proceso de selección de personal comienza con la convocatoria y finaliza con la firma del contrato. No obstante, antes de convocar, deben cumplirse ciertos criterios esenciales: el puesto debe estar autorizado y presupuestado en el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) y en el Presupuesto Analítico de Personal (PAP); el perfil del cargo debe estar claramente identificado; se deben definir las competencias, calificaciones y méritos requeridos del postulante; establecer los criterios de evaluación con su puntaje mínimo y, finalmente, determinar la remuneración correspondiente. En el caso de la Municipalidad Provincial de San Román, según la ficha de observación, estos criterios se encuentran especificados en las bases de cada convocatoria, las cuales son elaboradas por el Comité de Evaluación y Selección.

**Tabla 14**

*Nivel de la dimensión reclutamiento*

| Niveles    | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Deficiente | 45         | 21.3       |
| Regular    | 114        | 54.0       |
| Bueno      | 52         | 24.6       |
| Total      | 211        | 100.0      |

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos mediante el cuestionario.

De acuerdo a los resultados de la 14, se observa que del 100% de los encuestados, el 54% de los servidores públicos consideran que el nivel de reclutamiento es regular, lo cual indica que se requiere mejorar los métodos y estrategias de reclutamiento. Por otro lado, el 24.6% mencionan que el reclutamiento es bueno, lo que significa que la municipalidad está llevando a cabo un proceso de reclutamiento adecuado. Sin embargo, un 21.3% de los servidores manifiestan que el reclutamiento es deficiente, el cual señala que la municipalidad no está empleando de manera adecuada los medios para el reclutamiento interno o externo. En ese

entender, el reclutamiento en la municipalidad no es deficiente ni bueno, lo que significa que el proceso de reclutamiento aun presenta deficiencias, por ende, es necesario que la municipalidad mejore sus medios de reclutamiento, tanto internos (ascensos o transferencias de personal) como externos, ya que según Alfaro (2012), a través de este proceso se conocerá los postulantes quienes competirán por la vacante disponible.

Según la ficha de observación, la municipalidad inicia la etapa de reclutamiento mediante la publicación de las bases de convocatoria en su portal institucional, así como en plataformas como Empleos Perú y Talento Perú; es preciso señalar que el Comité de Evaluación y Selección es el responsable de elaborar y aprobar las bases de la convocatoria. Este procedimiento se alinea con lo establecido en la Ley Marco del Empleo Público que indica que el proceso de selección empieza con la convocatoria la cual debe difundirse a través de medios de comunicación de alcance nacional y en el portal institucional correspondiente (Ley N° 28175, 2004).

Asimismo, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (2019) establece que las entidades deben difundir, como mínimo, las bases del concurso, el formato de ficha del postulante, las declaraciones juradas y el aviso de convocatoria, tanto en su portal institucional como en otras plataformas digitales. Por tanto, según los resultados obtenidos, se considera necesario que la municipalidad mejore la claridad en la información y refuerce la utilización de diversos medios de comunicación para la difusión de las convocatorias, a fin de garantizar un proceso de selección accesible, equitativo y transparente.

**Tabla 15**

*Nivel de la dimensión evaluación*

| Niveles    | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Deficiente | 18         | 8.5        |
| Regular    | 98         | 46.4       |
| Bueno      | 95         | 45.0       |
| Total      | 211        | 100.0      |

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos mediante el cuestionario.

En la tabla 15, del 100% de los encuestados, el 46.4% consideran que el nivel de evaluación es regular, lo que indica que la municipalidad aún necesita mejorar y/o implementar sus

técnicas de selección. Además, el 45% de los servidores califican este proceso como bueno, el cual implica que las evaluaciones aplicadas a los candidatos son adecuadas y transparentes. Sin embargo, existe un 8.5% que indican que el nivel de la evaluación es deficiente, esto puede darse debido a las técnicas de selección que no están alineadas con las características del puesto o carecen de transparencia en su aplicación. Estos resultados muestran que el proceso de evaluación no es deficiente ni bueno, por lo que es necesario que la municipalidad evalúe a sus candidatos de forma adecuada y transparentemente empleando técnicas de selección orientadas a las características del puesto, ya que, como señala Atalaya (2001), si las técnicas no están alineados al perfil del puesto, estas evaluaciones carecerán de validez. Así mismo, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (2024) enfatiza que las evaluaciones deben estar orientadas a verificar idoneidad del candidato para el puesto, asegurando así un proceso más efectivo.

Según la ficha de observación, en la etapa de evaluación, el Comité de Evaluación y Selección es la encargado de realizar la evaluación curricular y la entrevista personal a los candidatos; en la evaluación curricular se analizan los expedientes de los postulantes, valorando aspectos como la formación académica, la experiencia laboral general, la experiencia específica, así como la participación en cursos, talleres y estudios de especialización, tal como se establece en las bases de la convocatoria. Además, se otorgan bonificaciones del 10 % a licenciados de las Fuerzas Armadas, en virtud de la Ley N.º 29248 y su reglamento; y el 15 % a personas con discapacidad debidamente registradas, conforme a la Ley N.º 28164. Esta práctica coincide con lo señalado por Díaz et al. (2019) quienes señalan que muchas entidades públicas aún emplean técnicas tradicionales en los procesos de selección, lo cual puede limitar la objetividad y equidad en la valoración de los postulantes. Por lo tanto, de acuerdo con los resultados obtenidos, se considera necesario que la municipalidad fortalezca esta etapa del proceso de selección, garantizando el principio de mérito y capacidad e igualdad de oportunidades (Ley N° 28175, 2004).

**Tabla 16***Nivel de la dimensión contratación*

| Niveles    | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Deficiente | 22         | 10.4       |
| Regular    | 103        | 48.8       |
| Bueno      | 86         | 40.8       |
| Total      | 211        | 100.0      |

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos mediante el cuestionario.

Con respecto a los resultados obtenidos en la tabla 16, del 100% de los encuestados, el 48.8% consideran que la contratación se encuentra en el nivel regular, lo cual quiere decir las gestiones para la contratación no están siendo adecuadas, así mismo, el 40.8% considera que la contratación es buena, lo que significa que las gestiones para la contratación son eficientes. Sin embargo, un 10.4% de los servidores manifiesta que el proceso de contratación es deficiente, por lo que señala que en este proceso existen inconvenientes en las gestiones de contrato. Estos resultados resaltan que el proceso de contratación es percibido como regular, por lo que es necesario que los trámites para la contratación sean más eficientes como también, es importante que se brinde información clara sobre las condiciones establecidas en el contrato y así evitar incertidumbres al personal que se incorpora a la entidad.

Según la ficha de observación, corresponde a la Subgerencia de Recursos Humanos la formalización de los contratos con los postulantes que resultaron ganadores del proceso de selección. Esto coincide con lo establecido en la Ley N° 28175 – Ley Marco del Empleo Público (2004), la cual señala que el proceso de selección culmina con la firma del contrato del postulante seleccionado. Esta etapa es fundamental para formalizar la relación laboral entre la entidad pública y el trabajador, garantizando el cumplimiento de los principios de legalidad y debido procedimiento (Ley N° 27444 – Ley del Procedimiento Administrativo General, 2001). Por lo tanto, según los resultados obtenidos, es importante que la municipalidad gestione de forma eficiente la suscripción de contratos.

**Tabla 17***Nivel de la dimensión inducción*

| Niveles    | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Deficiente | 25         | 11.8       |
| Regular    | 104        | 49.3       |
| Bueno      | 82         | 38.9       |
| Total      | 211        | 100.0      |

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos mediante el cuestionario.

Con respecto a tabla 17, del 100% de los encuestados, el 49.3% de los servidores públicos consideran que el nivel de inducción es regular, esto indica que se requiere mejorar el proceso de inducción para lograr la adaptación adecuada del nuevo personal, además, un 38.9% indica que la inducción es buena, lo cual quiere que decir que la municipalidad brinda información adecuada al nuevo personal. Sin embargo, un 11.8% manifiesta que el proceso de inducción es deficiente, lo cual significa que no se lleva a cabo un proceso inducción adecuado, debido a que no se brinda información necesaria. Estos resultados indican que la inducción no es deficiente ni buena, lo cual es necesario que la municipalidad brinde mayor información sobre la entidad como también es necesario que se brinde inducción en relación al puesto, ya que, según la Autoridad Nacional del Servicio Civil (2017) el proceso de inducción facilita la integración y adaptación del personal que se incorpora o reincorpora a la entidad.

Según la ficha de observación, en la etapa de inducción, el Comité de Evaluación y Selección, mediante un comunicado publicado en el Portal Web Institucional de la municipalidad informa el inicio de las actividades laborales detallando actividades como la bienvenida a todo personal, inducción al personal nuevo y la recepción de los documentos necesarios para la suscripción de los contratos. Esta acción se encuentra respaldada por la Ley N° 28175 – Ley Marco del Empleo Público (2004) la cual establece que todo servidor que ingresa al empleo público tiene derecho a recibir una inducción inicial orientada a conocer la política institucional, así como sus derechos, deberes y funciones. Dicha capacitación constituye un requisito básico para el inicio efectivo de la prestación de servicios. No obstante, de acuerdo con los resultados obtenidos, se considera necesario que la municipalidad fortalezca esta etapa del proceso, a fin de asegurar una adecuada adaptación del personal a su puesto y al entorno de trabajo.

**Tabla 18***Nivel de la selección de personal según género*

|        |           | Selección de personal |              |             | Total         |
|--------|-----------|-----------------------|--------------|-------------|---------------|
|        |           | Deficiente            | Regular      | Bueno       |               |
| Género | Masculino | 6<br>2.8%             | 59<br>28.0%  | 36<br>17.1% | 101<br>47.9%  |
|        | Femenino  | 11<br>5.2%            | 58<br>27.5%  | 41<br>19.4% | 110<br>52.1%  |
| Total  |           | 17<br>8.1%            | 117<br>55.5% | 77<br>36.5% | 211<br>100.0% |

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos mediante el cuestionario.

En relación a tabla 18, se observa que, del 100% de los encuestados, el 52.1% pertenece al género femenino, mientras que el 47.9% son del género masculino. En cuanto al género femenino, el 27.5% percibe que la selección de personal es de nivel regular, un 19.4% considera que es buena, y un 5.2% la considera como deficiente. Por otro lado, en el grupo del género masculino, el 28% también percibe que el nivel de selección de personal es regular, un 17.1% lo considera bueno y solo un 2.8% lo percibe como deficiente. Esto evidencia que ambos géneros coinciden que la selección de personal es regular, lo cual significa que no existe diferencia significativa en cuanto a las percepciones que tiene cada género.

**Tabla 19***Nivel de la selección de personal de función a la edad*

|      |                  | Selección de personal |             |             | Total       |
|------|------------------|-----------------------|-------------|-------------|-------------|
|      |                  | Deficiente            | Regular     | Bueno       |             |
| Edad | Menos de 24 años | 0<br>0.0%             | 13<br>6.2%  | 3<br>1.4%   | 16<br>7.6%  |
|      | 25 a 34 años     | 10<br>4.7%            | 52<br>24.6% | 30<br>14.2% | 92<br>43.6% |
|      | 35 a 43 años     | 3<br>1.4%             | 34<br>16.1% | 21<br>10.0% | 58<br>27.5% |
|      | 44 años a más    | 4                     | 18          | 23          | 45          |

|       |      |       |       |        |
|-------|------|-------|-------|--------|
|       | 1.9% | 8.5%  | 10.9% | 21.3%  |
| Total | 17   | 117   | 77    | 211    |
|       | 8.1% | 55.5% | 36.5% | 100.0% |

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos mediante el cuestionario.

Con respecto a tabla 19, se observa que del 100% de los encuestados, en el grupo de 25 a 34 años, el 24.6% lo percibe como regular, mientras que un 30% lo considera bueno. En el grupo de 35 a 43 años, un 16.1% cree que el proceso es regular y un 10% lo califica como bueno. En el grupo de menos de 24 años, el 6.2% percibe la selección como regular, y solo un 3% considera que es bueno, sin embargo, los servidores que se encuentra entre la edad de 44 años a más perciben que el nivel de la selección de personal es bueno con un 10.9% y un 8.5% lo califica como regular. Estos resultados indican que el nivel de selección de personal es regular, pero los servidores públicos de 44 años a más tienen una percepción buena sobre el proceso de selección en comparación al grupo más joven que lo percibe como regular. Esta diferencia podría darse en base a experiencia laboral y conocimientos sobre los procesos de selección, debido a la trayectoria profesional tuvieron que pasar por múltiples procesos y eso les da un conocimiento claro de cómo son estos procesos de selección.

**Tabla 20**

*Nivel de la selección de personal de acuerdo al nivel de instrucción*

|                      |               | Selección de personal |              |             | Total         |
|----------------------|---------------|-----------------------|--------------|-------------|---------------|
|                      |               | Deficiente            | Regular      | Bueno       |               |
| Nivel de instrucción | Técnico       | 1<br>0.5%             | 13<br>6.2%   | 11<br>5.2%  | 25<br>11.8%   |
|                      | Universitaria | 9<br>4.3%             | 86<br>40.8%  | 51<br>24.2% | 146<br>69.2%  |
|                      | Postgrado     | 7<br>3.3%             | 18<br>8.5%   | 15<br>7.1%  | 40<br>19.0%   |
| Total                |               | 17<br>8.1%            | 117<br>55.5% | 77<br>36.5% | 211<br>100.0% |

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos mediante el cuestionario.

Según la tabla 20, del 100% de los encuestados, el 69.2% de los servidores públicos tienen un nivel de instrucción universitaria, el 19% tienen estudios de postgrado y solo un 11.8% cuentan con estudios técnicos. De los servidores públicos con estudios universitarios, el 40.8% consideran que es regular, un 24.2% consideran que es bueno y solo un 4.3% lo percibe como deficiente. Además, los servidores con estudios de postgrado, el 8.5% considera la selección de personal como regular, un 7.1% percibe que es bueno y solo un 3.3% indican que es deficiente. Por otro lado, los servidores con estudios técnicos, el 6.2% lo consideran la selección como regular, el 5.2% considera bueno y solo un 0.5% indica que es deficiente. Estos resultados indican que los servidores públicos de diferentes niveles educativos perciben la selección de personal como regular, es decir, no hay diferencia significativa en las percepciones según el nivel de instrucción de los servidores públicos.

**Tabla 21**

*Nivel de la selección de personal según régimen laboral*

|                    |           | Selección de personal |              |             | Total         |
|--------------------|-----------|-----------------------|--------------|-------------|---------------|
|                    |           | Deficiente            | Regular      | Bueno       |               |
| Régimen<br>laboral | D.L. 276  | 5<br>2.4%             | 37<br>17.5%  | 26<br>12.3% | 68<br>32.2%   |
|                    | D.L. 728  | 3<br>1.4%             | 6<br>2.8%    | 10<br>4.7%  | 19<br>9.0%    |
|                    | D.L. 1057 | 8<br>3.8%             | 63<br>29.9%  | 30<br>14.2% | 101<br>47.9%  |
|                    | Otro      | 1<br>0.5%             | 11<br>5.2%   | 11<br>5.2%  | 23<br>10.9%   |
| Total              |           | 17<br>8.1%            | 117<br>55.5% | 77<br>36.5% | 211<br>100.0% |

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos mediante el cuestionario.

Según la tabla 21, del 100% de los encuestados, el 47.9% de los servidores públicos pertenecen al régimen laboral D.L. 1057 (CAS), de los cuales el 29.9% consideran que el nivel de selección de personal es regular. Por otro lado, el 32.2% de los servidores pertenecen al régimen laboral D.L. 276 de los cuales el 17.5% también indican que la selección de personal es regular. Así mismo, el 10.9% pertenece a otra modalidad de contrato, en donde

el 5.2% percibe que el proceso de selección es regular y otro 5.2% lo considera bueno. Finalmente, el 9% de los servidores están bajo el régimen laboral D.L. 728 en donde el 4.7% perciben la selección de personal como buena. Estos resultados muestran que la mayoría de los servidores públicos indican que el nivel de selección de personal es regular, sin embargo, es importante resaltar que las percepciones de los servidores públicos varían según el régimen laboral. Esto podría darse debido a que cada régimen ofrece diferentes condiciones en términos de duración del contrato, remuneración y beneficios.

**Tabla 22**

*Nivel de la selección de personal según área de trabajo*

|                       | Selección de personal                  |           |             | Total       |             |
|-----------------------|--|-----------|-------------|-------------|-------------|
|                       | Deficiente                             | Regular   | Bueno       |             |             |
| Área<br>de<br>trabajo | Gerencia Municipal                     | 1<br>0.5% | 3<br>1.4%   | 0<br>0.0%   | 4<br>1.9%   |
|                       | Secretaría General                     | 0<br>0.0% | 10<br>4.7%  | 8<br>3.8%   | 18<br>8.5%  |
|                       | Asesoría Jurídica                      | 0<br>0.0% | 4<br>1.9%   | 3<br>1.4%   | 7<br>3.3%   |
|                       | Planeamiento y<br>Presupuesto          | 1<br>0.5% | 10<br>4.7%  | 3<br>1.4%   | 14<br>6.6%  |
|                       | Administración                         | 4<br>1.9% | 32<br>15.2% | 22<br>10.4% | 58<br>27.5% |
|                       | Administración Tributaria              | 4<br>1.9% | 13<br>6.2%  | 7<br>3.3%   | 24<br>11.4% |
|                       | Infraestructura                        | 0<br>0.0% | 2<br>0.9%   | 3<br>1.4%   | 5<br>2.4%   |
|                       | Desarrollo Urbano                      | 3<br>1.4% | 15<br>7.1%  | 5<br>2.4%   | 23<br>10.9% |
|                       | Desarrollo Social                      | 0<br>0.0% | 11<br>5.2%  | 14<br>6.6%  | 25<br>11.8% |
|                       | Servicios Públicos y<br>Medio Ambiente | 0<br>0.0% | 14<br>6.6%  | 7<br>3.3%   | 21<br>10.0% |
|                       |  | 2         | 0           | 0           | 2           |

|                                       |      |       |       |        |
|---------------------------------------|------|-------|-------|--------|
| Promoción del Desarrollo Económico    | 0.9% | 0.0%  | 0.0%  | 0.9%   |
| Prevenición, Seguridad y Ordenamiento | 0    | 0     | 5     | 5      |
|                                       | 0.0% | 0.0%  | 2.4%  | 2.4%   |
| Fiscalización y Control               | 2    | 1     | 0     | 3      |
|                                       | 0.9% | 0.5%  | 0.0%  | 1.4%   |
| Transporte y Seguridad Vial           | 0    | 2     | 0     | 2      |
|                                       | 0.0% | 0.9%  | 0.0%  | 0.9%   |
| Total                                 | 17   | 117   | 77    | 211    |
|                                       | 8.1% | 55.5% | 36.5% | 100.0% |

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos mediante el cuestionario.

Según la tabla 22, las áreas de trabajo como: Gerencia municipal (1.4%), Secretaria general (4.7%), Asesoría Jurídica (1.9%), Planeamiento y Presupuesto (4.7%), Administración (15.2%), Administración Tributaria (6.2%), Desarrollo Urbano (7.1%), Servicios públicos y Medio Ambiente (6.6%) y Transporte y Seguridad Vial (0.9%), indican que el nivel de selección de personal es regular. Además, las áreas de Infraestructura (1.4%), Desarrollo Social (6.6%) y Prevenición, Seguridad y Ordenamiento (2.4%) perciben la selección como buena. Sin embargo, las áreas de Promoción del Desarrollo Económico (0.9%) y Fiscalización y Control (0.9%) perciben la selección de personal como deficiente. Estos resultados indican que, la mayoría de las áreas de la municipalidad consideran que la selección de personal es regular, pero es importante resaltar que existe diferencias de percepción entre las áreas, estas diferencias pueden estar relacionadas con la eficacia y eficiencia del personal incorporado a cada área debido a que pasaron por un proceso de selección. Si el personal resulta adecuado para su puesto, es probable que el proceso de selección fue adecuado y transparente. En cambio, si el personal no se ajusta a las necesidades del área, surgen cuestionamientos sobre la calidad del proceso de selección.

#### **4.1.2 Resultados descriptivos del desempeño laboral**

En esta sección se detallan los resultados de la variable desempeño laboral de los servidores públicos que fue valuado por los gerentes y subgerentes de la Municipalidad Provincial de San Román. Para este análisis, se ha considerado tanto el nivel de la variable como el de sus dimensiones.

En resumen, la encuesta fue aplicada a 52 gerentes y subgerentes, entre ellos 41 pertenecen al género masculino, además la mayoría de los encuestados, 27 gerentes y subgerentes se encuentran entre 44 años a más, 28 tienen un nivel de instrucción universitaria, 29 pertenecen al régimen laboral D.L. 1057 y según el cargo que ocupan 14 son gerentes y 38 son subgerentes.

**Tabla 23**

*Nivel del desempeño laboral*

| Niveles | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| Bajo    | 3          | 5.8        |
| Regular | 27         | 51.9       |
| Alto    | 22         | 42.3       |
| Total   | 52         | 100.0      |

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos mediante el cuestionario.

De acuerdo a los resultados de la tabla 23, según los gerentes y subgerentes, el 51.9% de los servidores públicos fueron evaluados con un nivel de desempeño regular, lo cual indica que los servidores públicos aún presentan inconvenientes en el cumplimiento de sus tareas administrativas, así mismo un 42.3% de los servidores fueron evaluados con un nivel de desempeño alto, lo cual señala que el personal realiza sus funciones cumpliendo con los objetivos trazados y utilizando los recursos de forma adecuada, sin embargo, un 5.8% de los servidores evaluados tiene un nivel de desempeño bajo, el cual significa que el personal realiza sus funciones pero presenta deficiencias en el uso adecuado de los recursos o en la priorización de los objetivos. Estos resultados indican que el desempeño de los servidores requiere mejoras tanto en los aspectos como la eficacia, entendida como el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales; y la eficiencia, que implica realizar el trabajo de manera adecuada aprovechando los recursos, el tiempo y el esfuerzo de la mejor forma. Asimismo, es importante que la municipalidad a través de los gerentes y subgerentes brinden iniciativas orientadas a fortalecer la motivación laboral del personal para lograr un óptimo desempeño.

El desempeño laboral en el sector público se refiere al cumplimiento eficaz y eficiente de las funciones asignadas a cada servidor, en coherencia con los objetivos institucionales. En ese sentido, el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), regulado por el Decreto

Supremo N.º 043-2006-PCM, constituye un instrumento clave que define las funciones generales y específicas de cada unidad orgánica, orientando así el trabajo hacia la eficiencia organizacional (Presidencia del Consejo de Ministros, 2006). De igual modo, el Manual de Organización y Funciones (MOF) detalla las funciones por puesto, permitiendo evaluar y gestionar el desempeño individual de los servidores públicos. Por ello, la actualización permanente de estos instrumentos de gestión resulta indispensable para alinear las funciones con los objetivos institucionales y garantizar un desempeño laboral que contribuya al logro de metas en el marco de una administración pública moderna y orientada a resultados.

**Tabla 24**

*Nivel de la dimensión de eficacia*

| Niveles | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| Bajo    | 1          | 1.9        |
| Regular | 27         | 51.9       |
| Alto    | 24         | 46.2       |
| Total   | 52         | 100.0      |

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos mediante el cuestionario.

Con respecto a la tabla 24, según la evaluación de los gerentes y sub gerentes, el 51.9% de los servidores públicos tiene un nivel de eficacia regular, esto indica que el servidor público aún no está logrando cumplir con los objetivos y metas de la municipalidad y a la vez no está mostrando un compromiso pleno en el cumplimiento de sus funciones. Por otro lado, el 46.2% de los servidores tiene un nivel de eficacia alto, el cual indica que el servidor muestra compromiso, cumple con los objetivos y metas como también cumple con la entrega de tareas según el tiempo establecido. Sin embargo, existe un 1.9% de los servidores que tienen un nivel de eficacia bajo, lo cual quiere decir que los servidores no muestran compromiso en el desarrollo de sus actividades como tampoco cumplen con los objetivos y metas que persigue la municipalidad. Estos resultados indican que la mayoría de los servidores públicos son regularmente eficaces, y requieren mejoría a través de capacitaciones para desarrollo de sus funciones y/o actividades con la finalidad de cumplir con los objetivos y metas de la municipalidad.

La eficacia es el cumplimiento de metas y objetivos por medio de sus empleados (Koontz y Weihrich, 2013). En el contexto de la administración pública, esta se fortalece mediante una

adecuada planificación estratégica, en ese sentido, el Plan Estratégico Institucional (PEI) es fundamental debido a que es un documento de gestión que permite a la entidad pública definir a través de estrategias al cumplimiento de sus objetivos institucionales y a través del Plan Operativo Institucional (POI) se operacionalizan dichas estrategias (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2024). Por ello, la implementación efectiva del PEI y POI no solo fortalece la planificación institucional, sino que también permite evaluar la eficacia del servidor público en función del cumplimiento de los objetivos establecidos por su área y por la entidad en general.

**Tabla 25**

*Nivel de la dimensión eficiencia*

| Niveles | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| Bajo    | 3          | 5.8        |
| Regular | 29         | 55.8       |
| Alto    | 20         | 38.5       |
| Total   | 52         | 100.0      |

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos mediante el cuestionario.

En relación a la tabla 25, según la evaluación realizada por los gerentes y subgerente, el 55.8% de los servidores públicos presentan un nivel de eficiencia regular, esto indica que los servidores aún presentan dificultades en gestionar adecuadamente los recursos y el tiempo para el cumplimiento de sus funciones. Además, un 38.5% de los servidores tiene un nivel de eficiencia alto, el cual quiere decir que los servidores públicos realizan sus actividades y/o funciones gestionando su tiempo y recursos de forma óptima. Por otro lado, el 5.8% de los servidores cuentan con un nivel de eficiencia bajo, lo que significa que los servidores no están administrando bien ni su tiempo ni los recursos disponibles, lo que podría tener consecuencias negativas para la municipalidad. Estos resultados resaltan que la mayoría de los servidores públicos tienen un nivel de eficiencia regular y buena, pero es necesario implementar estrategias para mejorar la gestión de recursos y tiempo.

La eficiencia en la municipalidad es imprescindible el cual implica que el servidor público cumpla con sus funciones empleando el menor tiempo, esfuerzo y costo, pero sin comprometer la calidad del servicio brindado, en ese sentido, en el artículo 5 de la Ley Marco de Modernización del Estado establece que se debe garantizar un uso eficiente de los

recursos públicos, evitando que distintas entidades o servidores públicos realicen funciones similares o duplicadas (Ley N° 27658, 2002). Asimismo, la Ley del Empleo Público, en su artículo 16, establece que el servidor público debe velar por los intereses del Estado, utilizando los recursos públicos de manera responsable y austera, destinándolos exclusivamente al cumplimiento de las funciones asignadas en el marco del servicio público (Ley N° 28175, 2004).

**Tabla 26**

*Nivel de la dimensión motivación laboral*

| Niveles | Frecuencia | Porcentaje |
|---------|------------|------------|
| Bajo    | 4          | 7.7        |
| Regular | 29         | 55.8       |
| Alto    | 19         | 36.5       |
| Total   | 52         | 100.0      |

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos mediante el cuestionario.

En relación a la table 26, a partir de la evaluación de los gerentes y subgerentes, el 55.8% de los servidores cuentan con un nivel de motivación laboral regular, lo que significa que los servidores no están motivados en su totalidad para el cumplimiento de sus funciones, esto puede darse debido que no haya reconocimientos, los equipos y muebles no son del todo adecuados y es probable que no exista compañerismo. Además, un 36.5% de los servidores tienen un nivel de motivación laboral bueno, lo que señala que los servidores cumplen con sus funciones correctamente. Sin embargo, solo el 7.7% de los servidores indican que el nivel de motivación laboral es bajo, lo que sugiere que los servidores no muestran interés en el cumplimiento de sus funciones. Estos resultados indican que la mayoría de los servidores públicos tienen un nivel de motivación laboral regular, por ello, es necesario que se brinde reconocimientos y se realice actividades para reforzar el compañerismo entre los servidores públicos. Todas estas acciones le permitirán al servidor a tener mayor compromiso en el cumplimiento de funciones administrativas.

La motivación laboral en el desempeño laboral es un factor interno que impulsa a los servidores a comprometerse con sus funciones, actuar con responsabilidad y buscar la mejora continua. Un servidor público motivado demuestra proactividad, disposición para colaborar, interés por capacitarse y sentido de pertenencia institucional. En el marco normativo, el

Capítulo VI de la Ley Marco del Empleo Público, establece que las entidades deberán diseñar e implementar programas de bienestar social e incentivos, asimismo, otorgar reconocimientos a los servidores públicos que demuestren un desempeño sobresaliente (Ley N° 28175, 2004). Estos elementos constituyen herramientas clave para estimular la motivación del personal y fortalecer su desempeño. Por lo tanto, la motivación no solo mejora el clima institucional, sino que también contribuye directamente a la eficacia y eficiencia del servicio público.

**Tabla 27**

*Nivel del desempeño laboral según género*

|        |           | Desempeño laboral |             |             | Total        |
|--------|-----------|-------------------|-------------|-------------|--------------|
|        |           | Bajo              | Regular     | Alto        |              |
| Género | Masculino | 2<br>3.8%         | 21<br>40.4% | 18<br>34.6% | 41<br>78.8%  |
|        | Femenino  | 1<br>1.9%         | 6<br>11.5%  | 4<br>7.7%   | 11<br>21.2%  |
| Total  |           | 3<br>5.8%         | 27<br>51.9% | 22<br>42.3% | 52<br>100.0% |

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos mediante el cuestionario.

En la tabla 27, del 100% de los encuestados, el 78.8% de los gerentes y subgerentes pertenecen al género masculino, mientras que el 21.2% son del género femenino. En cuanto a los gerentes y subgerentes del género masculino, el 40.4% indican que nivel de desempeño de los servidores es regular, así mismo, el 34.6% menciona que los servidores tienen un desempeño alto y solo un 3.8% de indican un nivel de desempeño bajo de los servidores. Por otro lado, los gerentes y subgerentes del género femenino, el 11.5% indican que los servidores tienen un nivel de desempeño regular, un 7.7% indica que los servidores tienen un nivel alto y solo un 1.9% menciona que tienen un desempeño bajo. Estos resultados indican que tanto los gerentes y subgerentes indican que los servidores públicos de la municipalidad tienen un nivel de desempeño regular, lo cual significa que no hay diferencia en la evaluación de desempeño por parte de los gerentes y sugerentes.

**Tabla 28***Nivel del desempeño laboral en función a la edad*

|       |               | Desempeño laboral |             |             | Total        |
|-------|---------------|-------------------|-------------|-------------|--------------|
|       |               | Bajo              | Regular     | Alto        |              |
| Edad  | 25 a 34 años  | 0<br>0.0%         | 6<br>11.5%  | 3<br>5.8%   | 9<br>17.3%   |
|       | 35 a 43 años  | 2<br>3.8%         | 5<br>.6%    | 9<br>17.3%  | 16<br>30.8%  |
|       | 44 años a más | 1<br>1.9%         | 16<br>30.8% | 10<br>19.2% | 27<br>51.9%  |
| Total |               | 3<br>5.8%         | 27<br>51.9% | 22<br>42.3% | 52<br>100.0% |

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos mediante el cuestionario.

De acuerdo a la tabla 28, el 51.9% de los gerentes y subgerentes tienen edad entre los 44 años a más, el 30.8% tienen edad entre 35 a 43 años y, por último, el 17.3% tienen entre 25 a 34 años. En el grupo de 44 años a más, el 30.8% indican que los servidores evaluados tienen un nivel de desempeño regular, así mismo, un 19.2% mencionan que los servidores tienen un desempeño alto. Por otro lado, el grupo de 35 a 43 años, el 17.3% señalan que los servidores tienen un nivel de desempeño alto y solo un 6% indican un desempeño regular de los servidores. Además, el grupo de 25 a 34 años, el 11.5% indican que los servidores evaluados tienen un nivel de desempeño laboral regular, así mismo, un 5.8% señalan que los servidores tienen un desempeño laboral bueno. Estos resultados demuestran que la mayoría de los gerentes y subgerentes según al grupo etario que pertenecen, indican que los servidores públicos tienen un desempeño laboral regular, sin embargo, existe una diferencia entre los grupos de edad en cuanto a la evaluación del desempeño. Esta diferencia de evaluación del desempeño puede darse debido a las tareas y responsabilidades que se les asigna a los servidores públicos.

**Tabla 29***Nivel del desempeño laboral de acuerdo al nivel de instrucción*

|                      |               | Desempeño laboral |             |             | Total        |
|----------------------|---------------|-------------------|-------------|-------------|--------------|
|                      |               | Bajo              | Regular     | Alto        |              |
| Nivel de instrucción | Universitaria | 3<br>5.8%         | 11<br>21.2% | 14<br>26.9% | 28<br>53.8%  |
|                      | Postgrado     | 0<br>0.0%         | 16<br>30.8% | 8<br>15.4%  | 24<br>46.2%  |
| Total                |               | 3<br>5.8%         | 27<br>51.9% | 22<br>42.3% | 52<br>100.0% |

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos mediante el cuestionario.

De acuerdo a los resultados de la tabla 29, del 100% de los encuestados, el 53.8% de los gerentes y subgerentes cuentan con un nivel educativo universitario, mientras que, el 46.2%% cuenta con un nivel de postgrado. Los gerentes y sugerentes que cuentan con estudios de postgrado, el 30.8% señalan que los servidores tienen un nivel de desempeño laboral regular, y solo un 15.4% mencionan que los servidores tienen un desempeño alto. Por otro lado, los gerentes y sub gerentes con nivel universitario, el 26.9% indican que los servidores tienen un nivel de desempeño laboral alto, mientras que, un 21.2% señalan que los servidores tienen un desempeño regular y solo un 5.8% consideran que los servidores tienen un nivel bajo. Estos resultados indican que, según la evaluación de los gerentes y subgerentes, el nivel de desempeño laboral de los servidores públicos es regular, pero existe una diferencia significativa en la forma en que los gerentes y subgerentes con distinto nivel educativo evalúan a los servidores. Esta diferencia puede darse debido a que los gerentes y subgerente con estudios de postgrado puedan tener expectativas más altas debido a su formación, lo que podría tener una evaluación de desempeño más estricta, en cambio, los que cuentan con estudios universitarios, pueden ser más realistas y prácticos por lo que pueden ser más flexibles o comprensivos en sus evaluaciones.

**Tabla 30***Nivel del desempeño laboral según el régimen laboral*

|                    |           | Desempeño laboral |             |             | Total        |
|--------------------|-----------|-------------------|-------------|-------------|--------------|
|                    |           | Bajo              | Regular     | Alto        |              |
| Régimen<br>laboral | D.L. 276  | 1<br>1.9%         | 13<br>25.0% | 7<br>13.5%  | 21<br>40.4%  |
|                    | D.L. 1057 | 2<br>3.8%         | 12<br>23.1% | 15<br>28.8% | 29<br>55.8%  |
|                    | Otro      | 0<br>0.0%         | 2<br>3.8%   | 0<br>0.0%   | 2<br>3.8%    |
| Total              |           | 3<br>5.8%         | 27<br>51.9% | 22<br>42.3% | 52<br>100.0% |

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos mediante el cuestionario.

En la tabla 30, del 100% de los encuestados, el 55.8% de los gerentes y subgerentes pertenecen al régimen laboral D.L. 1057 (CAS), el 40.8% está bajo el régimen laboral D.L. 276 y solo un 3.8% está sujeta a otra modalidad de contrato, cabe señalar que todos los gerentes y subgerentes son personales de confianza, pero están sujetos a un régimen laboral. Del grupo del régimen laboral D.L. 1057, el 28.8% de los gerentes y subgerentes indican que los servidores públicos tienen un nivel de desempeño laboral alto, mientras que, el 23.1% señalan que los servidores tienen un desempeño regular y solo un 3.8% consideran que los servidores tienen un desempeño bajo. Del grupo perteneciente al régimen laboral D.L. 276, el 25% de los gerentes y sub gerentes determinaron que el desempeño laboral de los servidores es regular, así mismo, el 13.5% indican que los servidores tienen un desempeño alto y solo un 1.9% mencionan que el desempeño de los servidores es bajo. Y finalmente, del grupo que pertenece a otra modalidad de contrato, el 3.8% indican que los servidores tienen un nivel de desempeño laboral regular. Los resultados muestran que la mayoría de los gerentes y sub gerentes pertenecientes a cada uno de los regímenes laborales señalan que el nivel de desempeño laboral de los servidores públicos es regular, pero existe una diferencia significativa en cuanto a la evaluación del desempeño de los servidores. Esta diferencia podría darse debido a las expectativas y condiciones laborales de los gerentes y sub gerentes.

**Tabla 31***Nivel del desempeño laboral en función al cargo que ocupan*

|       |            | Desempeño laboral |             |             | Total        |
|-------|------------|-------------------|-------------|-------------|--------------|
|       |            | Bajo              | Regular     | Alto        |              |
| Cargo | Gerente    | 0<br>0.0%         | 8<br>15.4%  | 6<br>11.5%  | 14<br>26.9%  |
|       | Subgerente | 3<br>5.8%         | 19<br>36.5% | 16<br>30.8% | 38<br>73.1%  |
| Total |            | 3<br>5.8%         | 27<br>51.9% | 22<br>42.3% | 52<br>100.0% |

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos mediante el cuestionario.

De acuerdo a los resultados de la tabla 31, del 100 % de los encuestados, el 73.1% asumen el cargo de subgerentes, mientras que un 26.9% tienen el cargo de gerentes. De acuerdo a los sub gerentes, el 36.5% indican que los servidores tienen un nivel de desempeño laboral regular, así mismo, el 30.8% señalan que los servidores tienen un desempeño alto y solo un 5.8% consideran que el desempeño de los servidores es bajo. Por otro lado, los gerentes, indican que el desempeño de los servidores es regular en un 15.4%, y un 11.5% consideran que los servidores tienen un desempeño alto. Estos resultados indican que según el cargo que ocupan, los gerentes y subgerentes de la municipalidad consideran que el desempeño laboral de los servidores públicos es regular, lo cual significa que no existe diferencia significativa en las evaluaciones del desempeño laboral según el cargo que ocupan.

### 4.1.3 Resultados inferenciales

#### 4.1.3.1 Contrastación de la hipótesis general

##### Formulación de hipótesis general

$H_0$  = No existe relación significativa entre la selección de personal y el desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Román

$H_a$  = Existe relación significativa entre la selección de personal y el desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Román

**Tabla 32***Correlación entre la selección de personal y el desempeño laboral*

|                 |                       |                             | Selección de personal | Desempeño laboral |
|-----------------|-----------------------|-----------------------------|-----------------------|-------------------|
| Rho de Spearman | Selección de personal | Coefficiente de correlación | 1.000                 | .522**            |
|                 |                       | Sig. (bilateral)            |                       | 0.000             |
|                 |                       | N                           | 52                    | 52                |
|                 | Desempeño laboral     | Coefficiente de correlación | .522**                | 1.000             |
|                 |                       | Sig. (bilateral)            | 0.000                 |                   |
|                 |                       | N                           | 52                    | 52                |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

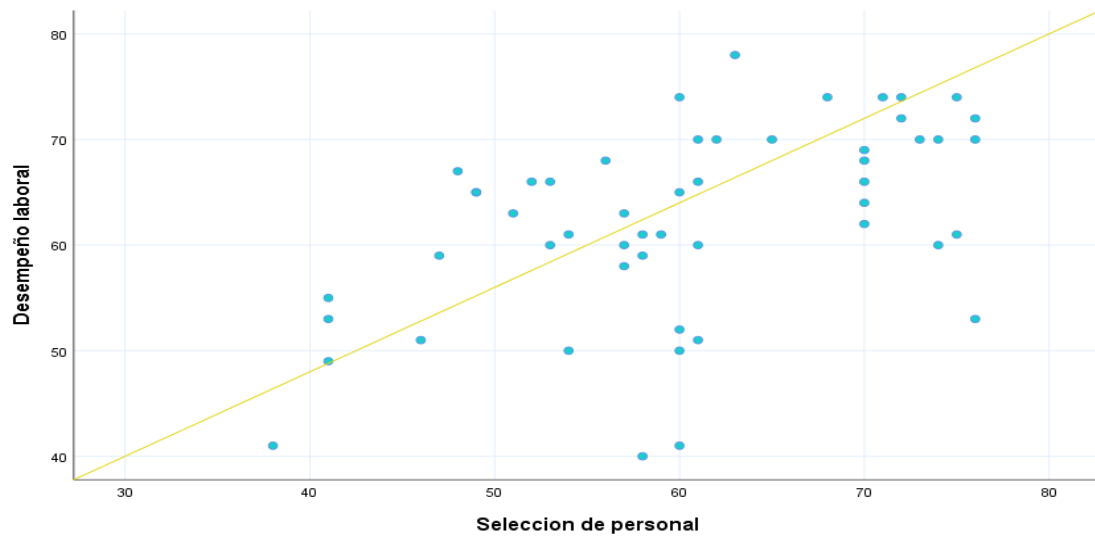
*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos mediante el cuestionario.

Según los resultados en la tabla 32, el valor de  $p = 0.000 < 0.05$ , entonces se acepta  $H_a$ , lo cual quiere decir que existe relación significativa entre la selección de personal y el desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de San Román, con un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.522, lo que sugiere que existe una correlación positiva moderada. Este resultado significa que, al realizar una adecuada selección de personal el desempeño laboral de los servidores públicos tiende a mejorar.

Este resultado coincide con Chiavenato (2019), quien sostiene que la selección de personal garantiza una mejora en el desempeño laboral de los empleados. Así mismo, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) establece que la selección de personal implica la elección de las personas idóneas, lo que contribuye a mejorar la eficiencia y eficacia en las funciones del Estado (Ley N° 30057, 2013).

**Figura 1**

*Correlación entre la selección de personal y el desempeño laboral*



*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos mediante el cuestionario.

De acuerdo a la figura 1, se evidencia que una adecuada selección de personal contribuye a un mejor desempeño laboral. Por el contrario, cuando el proceso de selección es deficiente, el desempeño laboral tiende a ser bajo.

#### **4.1.3.1 Contrastación de la hipótesis específica 1**

##### **i) Formulación de hipótesis**

- **H<sub>0</sub>** = El nivel de selección de personal de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de San Román es diferente de regular.
- **H<sub>a</sub>** = El nivel de selección de personal de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de San Román es regular.

**Tabla 33***Prueba estadística para la variable de selección de personal*

| Prueba para una muestra  |        |     |                     |                         |   |          |
|--------------------------|--------|-----|---------------------|-------------------------|---|----------|
| Valor de prueba = 65     |        |     |                     |                         |   |          |
|                          | t      | Gl  | Sig.<br>(bilateral) | Diferencia<br>de medias | 95% de intervalo de<br>confianza de la diferencia |          |
|                          |        |     |                     |                         | Inferior  | Superior |
| Selección de<br>Personal | -5.726 | 210 | 0.000               | -4.730                  | -6.36   | -3.10    |

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos mediante el cuestionario.

## ii) Reglas de decisión

- Si  $p > 0.05$  Rechazar  $H_a$  y aceptar  $H_0$
- Si  $p \leq 0.05$  Rechazar  $H_0$ . y aceptar  $H_a$

Como  $p = 0.000 < 0.05$ , se acepta  $H_a$ , lo cual quiere decir que el nivel de selección de personal de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de San Román es regular.

### 4.1.3.1 Contrastación de la hipótesis específica 2

#### i) Formulación de hipótesis.

- $H_0$  = El nivel de desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de San Román es diferente de regular.
- $H_a$  = El nivel de desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de San Román es regular.

**Tabla 34***Prueba estadística para la variable desempeño laboral*

| Prueba para una muestra |        |    |                     |                         |   |          |
|-------------------------|--------|----|---------------------|-------------------------|---|----------|
| Valor de prueba = 65    |        |    |                     |                         |   |          |
|                         | t      | Gl | Sig.<br>(bilateral) | Diferencia<br>de medias | 95% de intervalo de<br>confianza de la diferencia |          |
|                         |        |    |                     |                         | Inferior  | Superior |
| Desempeño<br>Laboral    | -2.117 | 51 | 0.039               | -2.673                  | -5.21   | -.14     |

*Nota.* Elaborado según los datos obtenidos mediante el cuestionario.

## ii) Reglas de decisión

- Si  $p > 0.05$  Rechazar  $H_a$  y aceptar  $H_0$
- Si  $p \leq 0.05$  Rechazar  $H_0$  y aceptar  $H_a$

Como  $p = 0.039 < 0.05$ , se acepta  $H_a$ , lo cual quiere decir que el nivel de desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de San Román es regular.

## 4.2 DISCUSIÓN

### 4.2.1 Discusión del objetivo general

El objetivo general fue determinar la relación entre la selección de personal y el desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de San Román, de acuerdo a los resultados obtenidos se acepta la hipótesis planteada debido a que existe una relación significativa entre ambas variables con un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.522, lo cual quiere decir que a medida que mejora la selección de personal el desempeño laboral de los servidores públicos tiende a mejorar. Según Chiavenato (2019) la selección de personal es elegir a la persona adecuada con el propósito de garantizar el buen desempeño laboral. De la misma manera, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) sostiene que este proceso tiene como finalidad de incorporar a los candidatos más aptos de acuerdo al puesto para obtener buenos resultados en el desempeño.

Estos resultados coinciden con el autor Gutarra (2024) quién también encontró una correlación positiva moderada entre la selección de personal y el desempeño laboral con un coeficiente de Rho de Spearman de 0.834 ( $p=0.000$ ) el cual indica que una eficiente y rigurosa selección puede tener impactos positivos en el desempeño de los trabajadores. Sin embargo, existe una diferencia en el valor de coeficiente de correlación, ya que, en el presente estudio se obtiene un coeficiente de 0.522, esta diferencia podría deberse a la variación de la muestra el cual estuvo conformada por 49 trabajadores, mientras que el estudio contó con una muestra de 211 servidores públicos y 52 gerentes y subgerentes; asimismo, la variación podría darse debido a las dimensiones, para la variable de selección, el autor consideró como dimensiones bases de selección de personal, mapas de competencias del servicio y técnicas de selección mientras que el presente estudio comprende el reclutamiento, evaluación, contratación e inducción; en cuanto a la variable de desempeño laboral el autor plantea las dimensiones de objetivos, gestión y beneficios de la evaluación del desempeño, lo cual es diferente a las dimensiones del estudio que comprende la eficacia, la eficiencia y la motivación laboral.

Además, Sánchez (2020) concluye que existe una relación positiva moderada entre la selección de personal y el desempeño laboral con un coeficiente de Rho de Spearman de 0.632. Estos resultados son similares al estudio, pero existe una diferencia en el valor de coeficiente de correlación, ya que, en el presente estudio se obtiene un coeficiente de 0.522, esta diferencia podría deberse a la variación de la muestra el cual estuvo conformada por 46 trabajadores, mientras que el estudio contó con una muestra de 211 servidores públicos y 52 gerentes y subgerentes, asimismo, es importante resaltar que ambos estudios comprenden las mismas dimensiones de las variables de estudio.

Asimismo, Gómez (2022) en su estudio coincide con los hallazgos del estudio indicando que existe una relación positiva entre la selección de personal y el desempeño laboral, dado que el coeficiente Rho Spearman es de 0.552 obteniendo una correlación positiva moderada, por lo que se determina que el desempeño laboral depende en gran medida de la selección de personal. Estos resultados son similares al estudio, pero existe una mínima diferencia en el valor de coeficiente de correlación, ya que, en el presente estudio se obtiene un coeficiente de 0.522, esta diferencia podría deberse a la variación de la muestra el cual estuvo conformada por 108 trabajadores, mientras que el estudio contó con una muestra de 211 servidores públicos y 52 gerentes y subgerentes; sin embargo, existe coincidencia en las

dimensiones de la variable de selección, ya que ambos estudios, comprenden las dimensiones de reclutamiento, evaluación, contratación e inducción; en cuanto a la variable del desempeño, existe una diferencia debido a que el autor solo consideró las dimensiones de eficacia y eficiencia mientras que el estudio comprende la eficacia, eficiencia y motivación laboral.

De manera similar, Yaresi (2024) concluye que, existe relación positiva entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral, ya que, mediante el coeficiente Rho de Spearman es de 0.629 ( $p=0.000$ ), siendo una correlación positiva considerable, esto indica que, si un proceso de selección se realiza de manera transparente y abierta, se alcanzará buenos resultados en el desempeño de los empleados. Estos resultados son similares al estudio, pero existe una diferencia en el valor de coeficiente de correlación, ya que, en el presente estudio se obtiene un coeficiente de 0.522, esta diferencia podría deberse a la variación de la muestra el cual estuvo conformada por 42 trabajadores, mientras que el estudio contó con una muestra de 211 servidores públicos y 52 gerentes y subgerentes, sin embargo, existe coincidencia en las dimensiones de la variable de selección y el desempeño ya que ambos estudios, comprenden las dimensiones de reclutamiento, evaluación, contratación, inducción, eficacia, eficiencia y motivación laboral.

Por otro lado, Eugenio (2021), concluyó que existe una correlación baja positiva entre la selección del personal y el desempeño laboral con un coeficiente de Rho de Spearman de 0.333 ( $p=0.000$ ) lo que demuestra que la selección del personal a través de sus dimensiones (reclutamiento, evaluación y decisión) afectan el desempeño laboral. Estos resultados son diferentes al estudio debido a que existe una diferencia en el valor de coeficiente de correlación, ya que, en el presente estudio se obtiene un coeficiente de 0.522 demostrando un coeficiente de correlación positiva moderada. Esta diferencia podría deberse a la variación de la muestra el cual estuvo conformada por 117 trabajadores y la participación del subgerente de recursos humanos, mientras que el estudio contó con una muestra de 211 servidores públicos y 52 gerentes y subgerentes, asimismo, la diferencia podría darse debido a las dimensiones, para la variable de selección el autor consideró las dimensiones de reclutamiento, evaluación y decisión mientras que el presente estudio no solo consideró esas dimensiones sino que también la dimensión de inducción; en cuanto a la variable de desempeño laboral el autor plantea las dimensiones de capacidad, motivación y ambiente,

estas dimensiones no coinciden con las dimensiones del estudio a excepción de la dimensión de motivación.

Del mismo modo, León (2020) indica que el proceso de selección de personal está estrechamente relacionado al desempeño laboral, lo que genera un efecto negativo cuando una de estas variables no se alinea correctamente. Estos resultados coinciden con el estudio, debido a que ambos indican que existe una relación entre las variables, sin embargo, existe una diferencia en la metodología utilizada debido a que no se utilizó un estadístico de correlación, pero si se presentaron datos descriptivos, además se trabajó con 80 personas entre coordinadores y personal administrativo, mientras que en el presente estudio se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman de 0.522 demostrando un coeficiente de correlación positiva moderada y se aplicó el cuestionario a una muestra de 211 servidores públicos y 52 gerentes y subgerentes quienes evaluaron el desempeño laboral de los servidores; asimismo, existe diferencia en el instrumento de recolección y dimensiones, debido a que el autor empleo dos guías de entrevistas mientras que el estudio empleo el cuestionario, pero a pesar de que se tenga diferencias en la metodología ambos estudios coinciden con los resultados.

Por otro lado, Estupiñán (2021) través de un análisis descriptivo, determinó que existe una correlación positiva alta entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral. Estos resultados son similares con el estudio, pero existe una diferencia en la metodología utilizada debido a que no se utilizó un estadístico de correlación, pero si se presentaron datos descriptivos, además la muestra fue de 159 trabajadores y se aplicó una entrevista estructurada al alcalde de la entidad, mientras que en el presente estudio se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman de 0.522 demostrando un coeficiente de correlación positiva moderada y se aplicó el cuestionario a una muestra de 211 servidores públicos y 52 gerentes y subgerentes quienes evaluaron el desempeño laboral de los servidores, asimismo, se coincide con las dimensiones que plantea el autor para el talento humano las cuales son planificación y desarrollo del talento humano, ya que la gestión del talento humanos inicia desde el reclutamiento hasta la inducción, en cuanto a las dimensiones del desempeño, el autor planteó la calidad del servicio y la eficiencia, estas tienen similitud con las dimensiones de eficacia y eficiencia, pero no con la motivación laboral.

De acuerdo con los resultados de los antecedentes y del presente estudio, se destaca la existencia de una relación entre la selección de personal y el desempeño laboral, lo que indica que una selección de personal efectiva o deficiente impacta directamente en el desempeño laboral de los empleados. Por otro lado, los antecedentes revisados muestran similitudes en el contexto de estudio, ya que la mayoría fueron realizados en entidades del sector público, específicamente en municipalidades, con la excepción del estudio de León (2020) y Pillaca (2023), el cual se llevó a cabo en el sector privado. Sin embargo, existen diferencias notables en cuanto al tamaño de las muestras, los instrumentos de recolección de datos y en análisis de los resultados.

#### **4.2.2 Discusión del objetivo específico 1**

En cuanto al objetivo específico 1, el cual fue determinar el nivel de la selección de personal, de acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que el 55.5% de los servidores públicos indican que el nivel de la selección de personal es regular, el cual quiere decir que la selección de personal en la Municipalidad Provincial de San Román aún es deficiente y requiere mejorar cada una de las etapas de este proceso como el reclutamiento, evaluación, contratación e inducción con la finalidad de obtener buenos resultados en el desempeño laboral de los servidores públicos garantizando el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas por la entidad. De tal manera, es fundamental que el proceso de selección se lleve a cabo bajo los principios de mérito, igualdad de oportunidades, transparencia y cumplimiento del perfil del puesto. Además, Atalaya (2001) señala que la calidad del personal en una organización es un factor clave para su éxito.

Estos resultados coinciden con los autores Ortega y Alencastre (2022) quienes concluyeron que el nivel de selección de personal es medio en un 58%, lo cual indica que las entidades deben adoptar nuevas estrategias para mejorar sus procesos de selección. Sin embargo, existe diferencia en la muestra la cual estuvo conformada por 50 trabajadores mientras que el estudio contó con la participación de 211 servidores públicos, asimismo, existe diferencia en las dimensiones, ya que el autor consideró el reclutamiento, inducción y capacitación, sin embargo, el estudio comprende las dimensiones de reclutamiento, selección, evaluación y contratación, por lo tanto, ambos estudios coinciden solo en las dimensiones de reclutamiento e inducción.

Así mismo Cairo (2021) concluyó que según la percepción de los trabajadores la gestión del talento humano es favorable en un 53.5% lo cual indica que aún se requiere mejorar aspectos para una gestión adecuada del talento humano. Estos resultados coinciden con la investigación debido a que el nivel de la selección de personal desde la perspectiva de los servidores públicos es regular en un 55.5%. Sin embargo, existe diferencia en la muestra la cual estuvo conformada por 43 trabajadores mientras que el estudio contó con la participación de 211 servidores públicos, asimismo, existe diferencia en las dimensiones, ya que el autor solo consideró el reclutamiento e integración y capacitación, pero en el estudio no solo se consideró la dimensión de reclutamiento, sino que también, se consideró la evaluación, contratación e inducción, esto señala que ambos estudios solo coinciden con la dimensión de reclutamiento.

De la misma forma, Pillaca (2023) determinó que el nivel de la selección de personal es medio en un 72.1%. Estos resultados coinciden con la investigación debido a que el nivel de la selección de personal desde la perspectiva de los servidores públicos es regular en un 55.5%. Sin embargo, existe diferencia en la muestra la cual estuvo conformada por 86 colaboradores mientras que el estudio contó con la participación de 211 servidores públicos, asimismo, existe diferencia en las dimensiones, ya que el autor consideró el reclutamiento, evaluación e inducción, pero en el estudio no solo comprende estas dimensiones, sino que también, se consideró la dimensión de contratación.

Estos resultados se contradicen con el autor Mamani (2024) quien determinó que el proceso de selección es deficiente en un 83.64%, lo cual indica que el proceso de selección no se está empleando adecuadamente afectando el desempeño de los trabajadores. Esta diferencia podría deberse a la variación de la muestra el cual estuvo conformada por 110 servidores, mientras que el estudio contó con una muestra de 211 servidores públicos, asimismo, existe diferencia en las dimensiones de selección debido a que el autor solo consideró la convocatoria y selección, mientras que el presente estudio no solo se consideró la dimensión de reclutamiento, sino que también, se consideró la evaluación, contratación e inducción, esto señala que ambos estudios solo coinciden con la dimensión de reclutamiento.

Asimismo, Benites (2022) en su estudio indicó que el proceso de selección se realiza de manera adecuada en un 56.67%, lo que sugiere que, los procedimientos de selección pueden estar mejor alineados con las necesidades del puesto. Estos resultados son diferentes a la

investigación debido a que el nivel de la selección de personal desde la perspectiva de los servidores públicos es regular en un 55.5%. Esta diferencia podría deberse a la variación de la muestra el cual estuvo conformada por 30 trabajadores, mientras que el estudio contó con una muestra de 211 servidores públicos, asimismo, existe diferencia en las dimensiones de selección debido a que el autor solo consideró el reclutamiento e inducción, mientras que el presente estudio no solo se consideró la dimensión de reclutamiento e inducción, sino que también, se consideró la evaluación, contratación, esto señala que ambos estudios solo coinciden con las dimensiones de reclutamiento e inducción.

De la misma forma, Choque (2023) a través de su investigación demostró que no existe una planificación estrategia ni técnicas adecuadas para el proceso de selección afectando negativamente en el desempeño laboral, asimismo, Montesinos (2022) demostró el proceso reclutamiento es malo en 64%, las evaluaciones teóricas y prácticas son regulares en un 52% y las herramientas psicológicas es regular en un 68%, lo cual significa que no se realiza un buen proceso de selección, además, Del Pino y González (2023) determinaron que la gestión del talento humano es regular en un 52% al igual que, Calle y Cercado (2024) en donde analizaron que el perfil de puesto es poco adecuado y el rendimiento es raramente evaluado de manera justa. Estos hallazgos coinciden parcialmente con los resultados de la presente investigación debido a que el nivel de la selección de personal desde la perspectiva de los servidores públicos es regular en un 55.5% lo cual indica que la selección de personal aún es deficiente y necesita mejoras para garantizar un óptimo desempeño laboral, según Atalaya (2001), destaca que los instrumentos de selección deben estar alineados con el perfil del puesto para garantizar su eficacia. Cabe señalar que existe diferencias en el tamaño de muestras y en las dimensiones de la variable con respecto al presente estudio.

Las entidades públicas como la Municipalidad Provincial de San Román realizan la selección de personal según los regímenes laborales, ya que, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (2012) reconoce la existencia de 15 regímenes laborales en el cual cada uno cuenta con una normativa específica en cuanto a derechos, deberes y procedimientos de selección, sin embargo, los resultados obtenidos resalta aún existen deficiencias que limitan su efectividad, por lo tanto, esto permite identificar que el solo cumplimiento formal no garantiza una selección adecuada. En ese sentido, según el ámbito de aplicación, la mayoría de estudios revisados como los Del Pino y González (2023), Calle y Cercado (2024), Gutarra (2024), Ortega y Alencastre (2022), Benites (2022), Eugenio (2021), Sánchez (2020),

Mamani (2024), Yaresi (2024), Choque (2023), Gómez (2022), Montesinos (2022) y Cairo (2021) fueron desarrollados en entidades del sector público, por lo que comparten un contexto normativo similar al del presente estudio. Estos antecedentes confirman que las instituciones públicas estructuran sus procesos de selección según el régimen laboral correspondiente; sin embargo, los niveles de cumplimiento y efectividad varían significativamente entre entidades. Por otro lado, el estudio de León (2020) y Pillaca (2023) difieren del contexto del presente estudio, ya que fueron aplicados a organizaciones del sector privado, donde los procesos de selección no están regulados por los mismos marcos normativos. Esta diferencia limita la comparación directa, pero permite evidenciar la necesidad de adaptar los mecanismos de selección a la realidad normativa de cada sector.

De acuerdo con los resultados de los antecedentes y del presente estudio, el nivel de la selección de personal desde la perspectiva de los servidores públicos se encuentra entre deficiente y regular. Esto indica que la selección de personal en las entidades públicas (municipalidades) no se realiza de forma adecuada, lo cual impacta negativamente en el desempeño laboral. Por lo tanto, es fundamental mejorar las estrategias de selección para lograr resultados óptimos. Para ello, cada etapa del proceso de selección debe realizarse en base a los principios de mérito y transparencia, que son cruciales para garantizar que se elija a la persona adecuada para el puesto.

#### **4.2.3 Discusión del objetivo específico 2**

De acuerdo al objetivo específico 2, el cual fue determinar el nivel del desempeño laboral, según los resultados obtenidos se determinó que el 51.9% de los servidores públicos evaluados tiene un nivel de desempeño regular, lo cual quiere decir que, los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de San Román aún presentan inconvenientes en el cumplimiento de sus tareas administrativas, existiendo la necesidad de mejorar los aspectos de eficacia, eficiencia y motivación en los servidores con la finalidad de cumplir con los objetivos y metas de la municipalidad. Ya que el desempeño laboral según Robbins y Judge (2017) es el cumplimiento de obligaciones y responsabilidades del empleado, el cual está orientado a alcanzar metas cuyo propósito es mejorar los procesos dentro de la organización, con el fin de aumentar la productividad tanto de los empleados como de la organización en general (Mondy, 2010).

Estos resultados coinciden con Ortega y Alencastre (2022) quienes indicaron que el 72% de los trabajadores consideran su desempeño como medio, lo cual señala la necesidad de aplicar nuevas estrategias para mejorar la efectividad laboral. Asimismo, ambos estudios comprenden las mismas dimensiones de eficacia, eficiencia y motivación laboral, sin embargo, existe diferencia en la muestra la cual estuvo conformada por 50 trabajadores quienes evaluaron su propio desempeño, mientras que el estudio contó con 52 gerentes y subgerente quienes evaluaron el desempeño de los servidores. A pesar de las diferencias en la muestra, ambos resultados indican que se requiere mejorar el desempeño para contar con servidores eficaces, eficientes y motivados para el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos.

Así mismo, Cairo (2021) indicó que el desempeño laboral es medio en un 60.5%, el cual hace referencia que los trabajadores se sienten poco motivados en la realización de sus funciones. Estos resultados coinciden con la investigación, ya que se obtuvo como resultado que el nivel de desempeño laboral es regular en un 51.9%, sin embargo, existe diferencia debido a que la variable fue evaluada desde la perspectiva de 43 trabajadores, mientras que en el estudio el desempeño laboral de los servidores fue evaluado por 52 gerentes y subgerentes de la municipalidad, asimismo, esta diferencia podría darse debido a las dimensiones, en donde el autor consideró como dimensión trabajo en equipo, liderazgo y motivación, mientras que el presente estudio comprende la eficacia, eficiencia y motivación laboral, cabe señalar que ambos estudios coinciden solo con la dimensión de motivación el cual es un factor importante en el desempeño de los servidores públicos.

De la misma manera, Pillaca (2023) determinó que el rendimiento laboral es medio en un 67.4%, estos resultados coinciden con la investigación, ya que se obtuvo como resultado que el nivel de desempeño laboral es regular en un 51.9%, sin embargo, existe diferencia debido a que la variable fue evaluada desde la perspectiva de 86 colaboradores, mientras que en el presente estudio, el desempeño laboral de los servidores fue evaluados por 52 gerentes y subgerentes de la municipalidad, asimismo, esta diferencia podría darse debido a las dimensiones, en donde el autor consideró como dimensión rendimiento en la tarea, rendimiento en el contexto y comportamiento laboral, mientras que el presente estudio comprende la eficacia, eficiencia y motivación laboral, cabe señalar que el desempeño laboral se relaciona con el rendimiento debido ambas variables se enfocan en lograr cumplir con las metas institucionales.

El resultado es contradictorio con Mamani (2024) quien determinó que el desempeño laboral de los trabajadores es malo con un 64.55%, lo cual significa que el ambiente laboral no es el propicio y que la entidad no realiza acciones de unidad y sensibilización. Esta diferencia podría darse debido a que la variable fue evaluada desde la perspectiva de 110 servidores, mientras que en el estudio el desempeño laboral de los servidores fue evaluados por 52 gerentes y subgerentes de la municipalidad, sin embargo, no existe diferencia en las dimensiones de la variable debido a que ambos estudios comprenden las mismas dimensiones de eficacia, eficiencia y motivación laboral.

De la misma manera los resultados se contradicen con Benites (2022) quién determinó que el desempeño laboral es bueno con 43.33%, lo cual indica que se obtiene buenos resultados en el cumplimiento de sus responsabilidades evidenciándose iniciativas y trabajo en equipo. Estos resultados son diferentes a la investigación ya que se obtuvo como resultado que el nivel de desempeño laboral es regular en un 51.9%. Esta diferencia podría darse debido a que la variable fue evaluada desde la perspectiva de 30 trabajadores, mientras que en el estudio el desempeño laboral de los servidores fue evaluados por 52 gerentes y subgerentes de la municipalidad, asimismo, esta diferencia podría darse debido a las dimensiones, en donde el autor consideró las dimensiones de orientación a resultado, iniciativa y trabajo en equipo mientras que el presente estudio comprende la eficacia, eficiencia y motivación laboral.

Así mismo, Choque (2023) indicó que el 60% del personal no muestra interés en cumplir con los propósitos y objetivos por la entidad. A la misma vez, Montesinos (2022) destacó que existe un defectuoso desempeño laboral debido a que se carecen de estrategias claras para mejorar la forma en que sus trabajadores y cumplir con los objetivos y metas de la entidad, además, Del Pino y González (2023) determinó que el desempeño laboral no es óptimo debido a que los empleados no reciben capacitaciones y no se cumplen con las funciones de manera correcta. Estos hallazgos coinciden parcialmente con los resultados de la presente investigación ya que se obtuvo como resultado que el nivel de desempeño laboral es regular en un 51.9%, lo cual indica que aún no se cumplen las metas y objetivos instituciones con eficacia, eficiencia y motivación. Cabe mencionar que los antecedentes evaluaron la variable de desempeño desde la perspectiva de los mismos trabajadores mientras que el presente estudio los gerentes y subgerentes fueron quienes evaluaron el

desempeño de los servidores, así mismo existe diferencias en el tamaño de muestras y en las dimensiones de la variable.

De acuerdo con los resultados de los antecedentes y del presente estudio, el nivel de desempeño laboral se encuentra entre malo y regular, lo cual indica que el desempeño en las entidades públicas aún presenta deficiencias por lo que requieren atención, especialmente si se busca garantizar el cumplimiento efectivo de las metas y objetivos institucionales. Además, es importante resaltar que los antecedentes mencionados determinaron el nivel de desempeño desde la perspectiva de los mismos trabajadores, mientras que en el presente estudio el desempeño fue evaluado por los gerentes y subgerentes para obtener datos más objetivos debido a que son los que supervisan directamente a su personal.

## CONCLUSIONES

**Primero.** Se concluye que existe una relación positiva moderada entre la selección de personal y el desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de San Román, determinado con un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.522, lo cual indica que a medida que mejore la selección de personal el desempeño laboral tiende a mejorar, es decir, que a medida que el proceso de selección se gestiona de manera más efectiva hace que los servidores públicos tienden a desempeñarse con mayor eficacia, eficiencia y motivación, logrando el cumplimiento de las metas y objetivos establecidas por la municipalidad.

**Segundo.** El nivel de selección de personal desde la perspectiva de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de San Román, es regular en un 55.5%, esto indica que aún persisten ciertas áreas de mejora en la selección de personal; en cuanto a las dimensiones, el reclutamiento es regular en un 54% lo cual indica que se requiere mejorar los métodos de difusión, asimismo, el 46.4% considera que la evaluación es regular esto indica que la municipalidad aún necesita mejorar sus técnicas de selección, además, un 48.8% considera que la contratación es regular, lo cual señala que las gestiones contractuales no son completamente eficientes y un 49.3% indica que la inducción es regular, lo cual señala que se requiere mejorar el proceso de inducción para lograr la adaptación adecuada del nuevo personal. Al mejorar este proceso permitirá una selección de personal más efectiva, además es imprescindible que cada etapa se realice en base a los principios de mérito y transparencia.

**Tercero.** El nivel del desempeño laboral de los servidores públicos evaluado por los gerentes y subgerentes de la Municipalidad Provincial de San Román, es regular en un 51.9% lo cual indica que los servidores aún no realizan sus funciones eficientemente; en cuanto a las dimensiones específicas, la eficacia es regular en un 51.9% esto indica que no se están cumpliendo plenamente los objetivos y metas institucionales, asimismo, la eficiencia y la motivación laboral es regular en un 55.8% lo cual señala que los servidores no están realizando un uso adecuado de los recursos y no se sienten completamente motivados para desempeñar sus funciones de manera eficiente; por ello, es importante que la municipalidad implemente estrategias que fomenten el desarrollo de las competencias laborales y fortalezcan la motivación, para así garantizar un desempeño más efectivo.

## RECOMENDACIONES

**Primero.** Se recomienda al responsable de la Subgerencia de Recursos Humanos considerar el plan de mejora continua para gestionar un proceso de selección de personal adecuada alineado con los principios de mérito y transparencia, fortaleciendo los métodos de reclutamiento y técnicas de evaluación, gestionando adecuadamente el trámite de contratación y brindando una inducción adecuada, a su vez, implementar estrategias orientadas fomentar un ambiente laboral armónico, estas acciones contribuirán a optimizar el desempeño de los servidores públicos y, en consecuencia, al cumplimiento eficiente de los objetivos institucionales de la Municipalidad Provincial de San Román.

**Segundo.** Se recomienda al responsable de la Subgerencia de Recursos Humanos fortalecer integralmente el proceso de selección de personal asegurando una convocatoria transparente y accesible, implementando exámenes estandarizados y pruebas psicológicas para una evaluación objetiva, gestionando eficientemente el procedimiento contractual e implementando un programa de inducción institucional orientado a facilitar una adecuada adaptación; estas mejoras permitirán atraer y seleccionar a servidores públicos idóneos para el puesto, lo que, a su vez, promoverá un desempeño eficiente.

**Tercero.** Se recomienda al responsable de la Subgerencia de Recursos Humanos en coordinación con la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto brinde capacitaciones continuas a los servidores públicos alineadas con las competencias de cada área mediante un plan de capacitaciones anual, además, se recomienda a los gerentes y subgerentes de la municipalidad desarrollar estrategias enfocadas a la motivación del personal, estableciendo reconocimientos, fomentando la participación activa y trabajo en equipo con la finalidad de fortalecer compromiso laboral y mejorar el desempeño en las funciones asignadas.

## REFERENCIAS

- Alles, M. A. (2002). *Desempeño por competencias: evaluación 360°* (1° Ed.). Granica.  
<https://enriquecetupsicologia.com/e-learning/wp-content/uploads/2013/11/alles-martha-desempe%c3%bl0-por-competencias-de-360%c2%ba-completo.pdf>
- Alles, M. A. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (3° Ed.). Granica.  
<https://comunicacionrrhh.files.wordpress.com/2018/04/alles-direccion-estrategica-de-recursos-humanos.pdf>
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6° Ed.). Editorial Episteme.  
[https://tauniversity.org/sites/default/files/libro\\_el\\_proyecto\\_de\\_investigacion\\_de\\_fidi\\_as\\_g\\_arias.pdf](https://tauniversity.org/sites/default/files/libro_el_proyecto_de_investigacion_de_fidi_as_g_arias.pdf)
- Atalaya, M. (2001). Nuevos enfoques en selección de personal. *Revista de Investigación En Psicología*, 4, 134–144. <https://doi.org/https://doi.org/10.15381/rinvp.v4i2.5039>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2012). *El Servicio Civil Peruano: Antecedentes, marco normativo actual y desafíos de la reforma*.  
[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1062273/SERVIR\\_-\\_El\\_servicio\\_civil\\_peruano.PDF?v=1596037975](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1062273/SERVIR_-_El_servicio_civil_peruano.PDF?v=1596037975)
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2017). Resolución N°265-2017-SERVIR-PE, Guía para la gestión del proceso de inducción. *Normas Legales, Diario El Peruano*, 1–20.  
<https://storage.servir.gob.pe/normatividad/Resoluciones/PE-2017/Res265-2017-SERVIR-PE.pdf>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2019). Directiva N° 001-2019-SERVIR/GDSRH Normas para la gestión de los procesos de selección en el régimen de la Ley N° 30057 – Ley del Servicio Civil. *Normas Legales, Diario El Peruano*, 1–12.  
[https://static.legis.pe/wp-content/uploads/2019/10/Directiva-001-2019-SERVIR-Legis.pe\\_.pdf](https://static.legis.pe/wp-content/uploads/2019/10/Directiva-001-2019-SERVIR-Legis.pe_.pdf)
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2024). *Directiva N° 004-2024-SERVIR-GDSRH, Normas para la gestión de los procesos de selección en el régimen de la Ley N° 30057 - Ley del Servicio Civil*. 1–27.  
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6183921/5453799-directiva-n-004-2024-servir-gdsrh.pdf?v=1712943951>

- Benites, S. A. (2022). *Percepción del proceso de selección y su relación en el desempeño laboral de los trabajadores del área de administración financiera de la Municipalidad Distrital de Huanchaco, 2021*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/11537/33220>
- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa* (2° Ed.). La Muralla. [https://www.academia.edu/38170554/metodolog%C3%8da\\_de\\_la\\_investigaci%C3%93n\\_educativa\\_Rafael\\_Bisquerra\\_pdf](https://www.academia.edu/38170554/metodolog%C3%8da_de_la_investigaci%C3%93n_educativa_Rafael_Bisquerra_pdf)
- Cairo, Y. M. (2021). *Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo de Puno - 2019*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional del Altiplano de Puno]. Repositorio Institucional. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/17443>
- Calle, A. J., & Cercado, L. R. (2024). Talento humano y su incidencia en el desempeño laboral del GAD del Pedro Carbo. *Ciencia y Desarrollo*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9734602.pdf>
- Casma, C. A. (2015). *Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la empresa Ferrosistemas*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/963>
- Castro, D. M., Zapata, R., Díaz, M., & Reyes, R. E. (2021). La gestión administrativa en la selección del talento humano. Un artículo de revisión de literatura. *Revista Iberoamericana de Educación*. <https://www.revista-iberoamericana.org/index.php/es/article/view/114/275>
- Castro, K. O., & Delgado, J. M. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684–703. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.107](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107)
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2024). *Guía para el Planeamiento Institucional*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6483943/5661161-guia-para-el-planeamiento-institucional-ceplan.pdf?v=1728915227>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de los recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (9° Ed.). McGraw Hill. <https://filadd.com/doc/chiavenato-9na-ed-pdf-administracion-de-recursos>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de los recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (9° Ed.). McGraw Hill.

- <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%209na%20ed.pdf>
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de los recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (10° Ed.). McGraw Hill.
- [https://www.academia.edu/85945772/Administraci%C3%B3n\\_de\\_recursos\\_humanos\\_el\\_capital\\_humano\\_de\\_las\\_organizaciones](https://www.academia.edu/85945772/Administraci%C3%B3n_de_recursos_humanos_el_capital_humano_de_las_organizaciones)
- Choque, E. (2023). *Determinación del proceso de selección de personal y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Sandia, 2021*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio Institucional. <http://tesis.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/19578>
- Congreso de la República. (2024). *Constitución Política del Perú*. <https://www.congreso.gob.pe/Docs/files/constitucion/constitucion-12-2024.pdf>
- Defensoría del Pueblo. (2023). *Corrupción en cifras: casos en trámite a nivel nacional*. <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2023/10/Reporte-Mapas-de-la-corrupci%C3%B3n-N-2-2023.pdf>
- Defensoría del Pueblo. (2024). *Puno: municipalidades de Puno y Ácora fueron las instituciones con más quejas durante el 2023*. <https://www.defensoria.gob.pe/puno-municipalidades-de-puno-y-acora-fueron-las-instituciones-con-mas-quejas-durante-el-2023/#:~:text=Seg%C3%BAn%20inform%C3%B3%20la%20sede%20defensorial,la%20Municipalidad%20Distrital%20de%20%C3%81cora>.
- Del Pino, G. M., & González, Á. M. (2023). Talento humano y desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cantón Paján. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*, 7(13), 57–77. <https://doi.org/10.46296/yc.v7i13.0354>
- Díaz, E. D., Vílchez, J. O., & Vásquez, K. C. (2019). Selección de recursos humanos y su relación con el desempeño laboral en el Sector Hotelero - Chiclayo, Lambayeque, Perú. *Revista Ciencia y Tecnología - Para El Desarrollo - UJCM*, 5(10), 77–84. <https://revistas.ujcm.edu.pe/index.php/rctd/article/view/157>
- Estupiñán, M. L. (2021). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Muisne, 2019*. [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/2791>
- Eugenio, Y. N. (2021). *Selección de personal y desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Leoncio Prado, Tingo María - 2021*. [Tesis de Licenciatura,

- Universidad de Huánuco]. Repositorio Institucional.  
<http://repositorio.udh.edu.pe/123456789/3125>
- Ganga, F., & Sánchez, R. (2008). Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt. *Gaceta Laboral*, 14, 271–297.  
[http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1315-85972008000200005&script=sci\\_abstract](http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1315-85972008000200005&script=sci_abstract)
- García, C., Esparza, I., Ochoa, E., & Mercado, S. (2022). *Reclutamiento y selección de personal para atracción de talento* (1° Ed.). ITSON.  
<https://www.itson.mx/publicaciones/Documents/ciencias-sociales/Reclutamiento%20y%20Selecci%C3%B3n%20de%20Personal.pdf>
- Gómez, K. D. (2022). *Selección de personal y su relación con el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Puno - 2020*. [Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio Institucional.  
<http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/19074>
- Grados, J. A. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal* (4° Ed.). Manual Moderno. [http://data.over-blog-kiwi.com/1/27/13/86/20170227/ob\\_0f85ec\\_887-reclutamiento-seleccin-contrataci.pdf](http://data.over-blog-kiwi.com/1/27/13/86/20170227/ob_0f85ec_887-reclutamiento-seleccin-contrataci.pdf)
- Gutarra, B. E. (2024). *Selección de personal y desempeño laboral de trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas, Huancayo - Junín, 2022*. [Tesis de Licenciatura, Universidad de San Martín de Porres]. Repositorio Institucional.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12727/13601>
- Hernández, R., & Mendoza, C. Paulina. (2018). *Metodología de la investigación : las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1° Ed.). Mc Graw-Hill Education.  
<http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/54000/1292>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de administración: un enfoque internacional y de innovación* (8° Ed.). Mc Graw Hill Education.  
[https://www.academia.edu/42311491/Elementos\\_de\\_administracion\\_Un\\_enfoque\\_internaci](https://www.academia.edu/42311491/Elementos_de_administracion_Un_enfoque_internaci)
- León, D. S. (2020). El proceso de selección y su efecto en el desempeño laboral en el personal de las Microfinancieras de la ciudad de Quetzaltenango. *Revista Científica Del Sistema de Estudios de Postgrado (SEP)*, 3(01), 25–32.  
<https://doi.org/10.36958/sep.v3i01.29>
- Ley N° 27444. (2001). Ley del Procedimiento Administrativo General. *Normas Legales, Diario El Peruano*, 201208–201238.  
<https://www.leyes.congreso.gob.pe/documentos/Leyes/27444.pdf>

- Ley N° 27658. (2002). Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado. *Normas Legales, Diario El Peruano*, 216537–216540.  
<https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/27658.pdf>
- Ley N° 27815. (2002). Ley del Código de Ética de la Función Pública. *Normas Legales, Diario El Peruano*, 228136–228138.  
<https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/27815.pdf>
- Ley N° 27972. (2003). Ley Orgánica de Municipalidades. *Normas Legales, Diario El Peruano*, 1–36.  
<https://diariooficial.elperuano.pe/Normas/obtenerDocumento?idNorma=28>
- Ley N° 28175. (2004). Ley Marco del Empleo Público. *Normas Legales, Diario El Peruano*, 262545–262550.  
[http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5\\_per\\_26\\_ley\\_28175.pdf](http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_per_26_ley_28175.pdf)
- Ley N° 30057. (2013). Ley del Servicio Civil. *Normas Legales, Diario El Peruano*, 498585–499417. <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/118474-30057>
- Macías, F. I., & Franco, Y. M. (2024). Selección de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de Envamet S.A. *Ciencia y Desarrollo*, 27, 159–169.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9734641.pdf>
- Mamani, Y. A. (2024). *Proceso de selección de personal y su influencia en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Puno, 2022*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio Institucional. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/21595>
- Medina, M., Rojas, R., Bustamante, W., Loaiza, R., Martel, C., & Castillo, R. (2023). *Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación* (1° Ed.). Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología.  
<https://doi.org/doi.org/10.35622/inudi.b.080>
- Mendoza, H. E. (2021). Nuevos desafíos en la contratación de personal: cómo la evolución del proceso de reclutamiento está transformando el mercado laboral. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(3), 54–67.  
<https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n3/37>
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos* (11° Ed.). Pearson Educación.  
<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25735w/Administracion%2520de%2520Recursos%2520Humanos%25201-comprimido.pdf>

- Montesinos, B. K. (2022). *Selección del personal y su incidencia en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Nuñoa – Puno, 2018*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio Institucional.  
<http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/19100>
- Municipalidad Provincial de San Román. (2017). *Reglamento de Organización y Funciones*. <https://www.gob.pe/institucion/munisanroman/informes-publicaciones/3312303-reglamento-de-organizacion-y-funciones-rof-de-la-mps-r-j>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2020). *Panorama de las Administraciones Públicas América Latina y el Caribe 2020*. OECD.  
<https://doi.org/10.1787/1256b68d-es>
- Ortega, G., & Alencastre, S. S. (2022). *Relación entre selección de personal y desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Paucartambo - Cusco, 2022*. [Tesis de Licenciatura. Universidad José Carlos Mariátegui]. Repositorio Institucional.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12819/1750>
- Pillaca, L. S. (2023). *Selección de personal y rendimiento laboral en los trabajadores de la empresa Acrilanas, Santa Anita – 2022*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio Institucional.  
<https://hdl.handle.net/20.500.13067/3017>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2006). *Decreto Supremo N° 043-2006-PCM - Lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones-ROF por parte de las entidades de la Administración Pública*.  
[https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_per\\_ds043.pdf](https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_per_ds043.pdf)
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10° Ed.). Pearson Prentice Hall.  
<https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administracion-10ed-Robbins-y-Coulter-1.pdf>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17° Ed.). Pearson Educación.  
[https://www.academia.edu/114086005/Comportamiento\\_organizacional\\_17a\\_edici%C3%B3n](https://www.academia.edu/114086005/Comportamiento_organizacional_17a_edici%C3%B3n)
- Ruiz, C. (2013). *Instrumentos y técnicas de investigación educativa: un enfoque cuantitativo y cualitativo para la recolección y análisis de datos* (3° Ed.). DANAGA Training and Consulting.  
[https://www.academia.edu/37886948/Instrumentos\\_y\\_Tecnicas\\_de\\_Investigaci%C3%B3n\\_Educativa\\_Carlos\\_Ruiz\\_Bolivar\\_pdf](https://www.academia.edu/37886948/Instrumentos_y_Tecnicas_de_Investigaci%C3%B3n_Educativa_Carlos_Ruiz_Bolivar_pdf)

- Sánchez, J. (2020). *Proceso de selección de personal y su relación con el desempeño laboral del área administrativa en una Municipalidad Distrital de Lima - 2020*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/11537/29822>
- Yaresi, E. (2024). *Procesos de selección de personal y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Carabaya – Macusani, 2023*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Privada San Carlos]. Repositorio Institucional. <http://repositorio.upsc.edu.pe/handle/UPSC/836>
- Yomayusa, L. A. (2021). *La importancia de la ética profesional en el reclutamiento del personal* (pp. 1–18). [Tesis de Licenciatura, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional. <http://hdl.handle.net/10654/40307>

## ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

| PROBLEMA  | OBJETIVOS  | HIPÓTESIS  | VARIABLES             | DIMENSIONES   | INDICADORES   | METODOLOGÍA  |
|---|--|--|-----------------------|---------------|---|--|
| <b>Problema general</b><br>¿Cuál es la relación entre la selección de personal y el desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Román? | <b>Objetivo general</b><br>Determinar la relación entre la selección de personal y el desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Román | <b>Hipótesis general</b><br>Existe relación entre la selección de personal y el desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Román | Selección de personal | Reclutamiento | Fuentes internas<br>Fuentes externas  | <b>Enfoque:</b><br>Cuantitativo<br><br><b>Alcance:</b><br>Correlacional – descriptivo<br><br><b>Diseño:</b><br>No experimental de corte transversal<br><br><b>Población:</b><br>- 933 servidores públicos<br>- 52 gerentes y subgerentes |
|   |  |  |                       | Evaluación    | Currículo<br>Conocimiento<br>Entrevista<br>Prueba psicológica<br>Técnicas de simulación<br>Ética                          |  |
|   |  |  |                       | Contratación  | Gestión de trámites<br>Tiempo de incorporación<br>Cumplimiento de expectativas<br>Claridad de las condiciones de contrato |  |
| <b>Problemas específicos</b><br>¿Cuál es el nivel de selección de personal de los   | <b>Objetivos específicos</b><br>Identificar el nivel de selección de personal de los   | <b>Hipótesis específicas</b><br>El nivel de selección de personal de los   |                       | Inducción     | Entidad<br>Puesto   |  |

|  |   |   |                   |                    |  |   |
|--|---|---|-------------------|--------------------|--|---|
| servidores públicos en la Municipalidad Provincial de San Román?   | servidores públicos en la Municipalidad Provincial de San Román.  | servidores públicos en la Municipalidad Provincial de San Román es regular                                      | Desempeño laboral | Eficacia           | Predisposición para el logro de objetivos<br>Cumplimiento de tareas<br>Logro de resultados esperados | <b>Muestra:</b><br>- 211 servidores públicos<br>- 52 gerentes y subgerentes<br><br><b>Técnica:</b><br>Encuesta<br><br><b>Instrumento:</b><br>Cuestionario |
| ¿Cuál es el nivel de desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de San Román? | Identificar el nivel de desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de San Román. | El nivel de desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de San Román es regular |                   | Eficiencia         | Cumplimiento de actividades<br>Adecuado uso de los recursos<br>Productividad<br>Mejora continua      |   |
|  |   |   |                   | Motivación laboral | Ambiente adecuado<br>Reconocimiento<br>Remuneración<br>Trabajo en equipo<br>Solución de problemas    |   |

### CUESTIONARIO SOBRE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

El presente cuestionario está dirigido a los servidores públicos y tiene como objetivo recopilar información sobre el proceso de selección de personal en la Municipalidad Provincial de San Román. La información obtenida será utilizada únicamente para una investigación académica. Su participación es anónima y agradezco de antemano su tiempo y colaboración.

**DATOS GENERALES:**

**Género** : Masculino ( ) Femenino ( )

**Edad** : Menos de 24 años ( ) 25 a 34 años ( ) 35 a 43 años ( ) 44 años a más ( )

**Nivel de instrucción:** Secundaria ( ) Técnico ( ) Universitaria ( ) Postgrado ( )

**Régimen laboral** : D.L. 276 ( ) D.L. 728 ( ) D.L. 1057 ( ) Otro ( )

**Área de trabajo** : .....

**INDICACIONES:** Deberá marcar con una (X) la respuesta que considere más adecuada según su criterio para cada uno los siguientes ítems, con la mayor sinceridad y veracidad posible.

| ESCALA   |            |          |              |          |
|----------|------------|----------|--------------|----------|
| Nunca    | Casi nunca | A veces  | Casi siempre | Siempre  |
| <b>1</b> | <b>2</b>   | <b>3</b> | <b>4</b>     | <b>5</b> |

| SELECCIÓN DE PERSONAL |   |        |   |   |   |   |
|-----------------------|---|--------|---|---|---|---|
| N°                    | ITEMS   | ESCALA |   |   |   |   |
|                       |   | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                       | <b>Reclutamiento</b>  |        |   |   |   |   |
| 1                     | Considera usted que en la municipalidad se reclutan más candidatos internos   |        |   |   |   |   |
| 2                     | Considera usted que en la municipalidad se promueven más ascensos o transferencias de puestos entre sus servidores públicos |        |   |   |   |   |
| 3                     | Cree usted que la municipalidad difunde adecuadamente las oportunidades laborales para el reclutamiento de personal         |        |   |   |   |   |
| 4                     | Considera usted que el reclutamiento externo de personal en la municipalidad es transparente                                |        |   |   |   |   |

|    | <b>Evaluación</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|----|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 5  | Considera usted que la evaluación del currículum es importante y se realiza de acuerdo al perfil del puesto                                 |          |          |          |          |          |
| 6  | Considera usted que la evaluación de conocimientos generales y técnicos se realiza según el perfil de puesto                                |          |          |          |          |          |
| 7  | Cree usted que las entrevistas a los candidatos están estructuradas y centrados en las habilidades y competencias requeridas para el puesto |          |          |          |          |          |
| 8  | Considera usted que es importante y necesaria la aplicación de pruebas psicológicas a los candidatos  |          |          |          |          |          |
| 9  | Considera usted que es importante aplicar técnicas de simulación para complementar la evaluación en las entrevistas                         |          |          |          |          |          |
| 10 | Considera usted que en el proceso de selección se toma en cuenta los valores personales y la ética profesional para la decisión final       |          |          |          |          |          |
|    | <b>Contratación</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 11 | Los trámites y la documentación necesaria para su contratación se gestionaron de manera eficiente por parte del área de recursos humanos    |          |          |          |          |          |
| 12 | El tiempo transcurrido entre la aceptación del contrato y el inicio de sus actividades laborales fue suficiente y apropiado                 |          |          |          |          |          |
| 13 | Cree que el contrato que firmó cumplió con todas sus expectativas en cuanto a las condiciones laborales (lugar, salario y duración)         |          |          |          |          |          |
| 14 | Las condiciones del contrato estaban claramente definidas antes de que usted lo firmara   |          |          |          |          |          |
|    | <b>Inducción</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 15 | Considera usted que la municipalidad brinda inducción general sobre la entidad a los candidatos seleccionados                               |          |          |          |          |          |
| 16 | La información proporcionada en la inducción sobre la entidad es suficiente y adecuada  |          |          |          |          |          |
| 17 | Considera usted que es importante recibir inducción sobre el puesto de trabajo  |          |          |          |          |          |
| 18 | Considera usted que la municipalidad brinda inducción detallada sobre el puesto de trabajo a los candidatos seleccionados                   |          |          |          |          |          |

*Gracias por su colaboración...*

## CUESTIONARIO SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL

El presente cuestionario está dirigido a los Gerentes y Subgerentes de la Municipalidad Provincial de San Román y tiene como objetivo recopilar información sobre el desempeño laboral del personal que se encuentra a su cargo. La información obtenida será utilizada únicamente para una investigación académica. Su participación es anónima y agradezco de antemano su tiempo y colaboración.

### DATOS GENERALES

**Género** : Masculino ( ) Femenino ( )

**Edad** : Menos de 24 años ( ) 25 a 34 años ( ) 35 a 43 años ( ) 44 años a más ( )

**Nivel de instrucción:** Secundaria ( ) Técnico ( ) Universitaria ( ) Postgrado ( )

**Cargo** : Gerente ( ) Subgerente ( )

**Régimen laboral** : D.L. 276 ( ) D.L. 728 ( ) D.L. 1057 ( ) Otro ( )

**Tiempo de servicio:** .....

**Nº de personal a su cargo:** .....

**INDICACIONES:** Deberá marcar con una (X) la respuesta que considere más adecuada según su criterio para cada uno los siguientes ítems, con la mayor sinceridad y veracidad posible.

| ESCALA   |            |          |              |          |
|----------|------------|----------|--------------|----------|
| Nunca    | Casi nunca | A veces  | Casi siempre | Siempre  |
| <b>1</b> | <b>2</b>   | <b>3</b> | <b>4</b>     | <b>5</b> |

| DESEMPEÑO LABORAL |   |        |   |   |   |   |
|-------------------|---|--------|---|---|---|---|
| Nº                | ITEMS   | ESCALA |   |   |   |   |
|                   |   | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                   | <b>Eficacia</b>   |        |   |   |   |   |
| 1                 | El personal a su cargo tiene predisposición para el logro de objetivos y metas que persigue la municipalidad                    |        |   |   |   |   |
| 2                 | El personal a su cargo participa equitativamente en el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en el área de trabajo |        |   |   |   |   |
| 3                 | El personal a su cargo cumple con la entrega de tareas según el plazo estimado  |        |   |   |   |   |
| 4                 | El personal a su cargo demuestra compromiso en el desarrollo de las tareas diarias  |        |   |   |   |   |

|    |  |          |          |          |          |          |
|----|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 5  | El personal a su cargo está logrando resultados de acuerdo con lo planificado  |          |          |          |          |          |
| 6  | El personal a su cargo desarrolla sus funciones de forma adecuada para alcanzar resultados esperados   |          |          |          |          |          |
|    | <b>Eficiencia</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 7  | El personal a su cargo gestiona su tiempo de manera óptima para cumplir con sus funciones  |          |          |          |          |          |
| 8  | El personal a su cargo cumple con la entrega de tareas antes del tiempo establecido  |          |          |          |          |          |
| 9  | El personal a su cargo utiliza adecuadamente los recursos disponibles para realizar sus tareas   |          |          |          |          |          |
| 10 | El personal a su cargo minimiza el uso innecesario de materiales evitando desperdicios   |          |          |          |          |          |
| 11 | El personal a su cargo busca siempre la forma de desarrollar sus funciones de manera óptima  |          |          |          |          |          |
| 12 | El personal a su cargo propone iniciativas para mejorar la productividad en el área de trabajo   |          |          |          |          |          |
|    | <b>Motivación laboral</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 13 | El ambiente laboral es el adecuado para que su personal desarrolle sus funciones diarias   |          |          |          |          |          |
| 14 | Los equipos y muebles proporcionados por la municipalidad son los adecuados para que su personal a cargo desarrolle sus funciones de forma eficiente |          |          |          |          |          |
| 15 | El personal a su cargo recibe algún reconocimiento por su desempeño por parte de la municipalidad y/o área de trabajo                                |          |          |          |          |          |
| 16 | Las remuneraciones que recibe el personal a su cargo son justas en relación al trabajo y esfuerzo que realizan                                       |          |          |          |          |          |
| 17 | Existe compañerismo, empatía y trabajo en equipo entre su personal a cargo   |          |          |          |          |          |
| 18 | El personal a su cargo hace los esfuerzos necesarios en la solución de conflictos  |          |          |          |          |          |

*Gracias por su colaboración*

Anexo 3. Ficha de observación

**FICHA DE OBSERVACIÓN**

**Área: Recursos Humanos**

| Aspectos a observar  | Escala |    | Observación                  | Medios de verificación  |
|--|--------|----|------------------------------|---|
|  | No     | Si |                              |   |
| <b>Reclutamiento</b>   |        |    |                              |   |
| Difusión de oportunidades laborales                            |        | X  |                              | - Resolución de Alcaldía N° 078-2023-MPSR-J/A<br>- Bases del proceso de selección realizada por la municipalidad publicada en su portal web institucional                           |
| <b>Evaluación</b>  |        |    |                              |   |
| Evaluación curricular de los candidatos                        |        | X  |                              | - Informe N° 006 – 2023/Comisión del proceso de convocatoria de personal para Contrato Administrativo de Servicios Transitorios CAS N° 001-2023-MPSR-J, Decreto Legislativo N° 1057 |
| Evaluación de conocimientos generales y técnicos               |        | X  | Se realiza en la entrevista  |   |
| Realización de entrevista                                      |        | X  |                              |   |
| Pruebas psicológicas y/o técnicas                              | X      |    | No se establece en las bases | - Bases del proceso de selección realizada por la municipalidad publicada en su portal web institucional  |
| <b>Contratación</b>  |        |    |                              |   |
| Gestión de la suscripción del contrato                         |        | X  |                              | - Comunicado N° 009 – 2023 - CESCAS – TRANSITORIO   |
| <b>Inducción</b>   |        |    |                              |   |
| Realización de inducción general y específica a los candidatos |        | X  | Se brinda inducción general  | - Comunicado N° 009 – 2023 - CESCAS – TRANSITORIO   |

Anexo 4. Validez del instrumento

UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA  
 ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO SOCIAL

FICHA PARA LA EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: JUICIO DE EXPERTO

SELECCIÓN DE PERSONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMÁN

I. DATOS GENERALES

Nombre del experto : VITALIANO ENRIQUEZ MAMANI  
 Especialidad : CONTADOR PÚBLICO  
 Cargo actual : DOCENTE UNAJ  
 Grado académico : DOCTOR

II. ASPECTO DE VALIDACIÓN

VARIABLE 1: SELECCIÓN DE PERSONAL

| INDICADORES        | CRITERIOS   | Muy inaceptable |    | Inaceptable |    | Regularmente aceptable |    | Aceptable |    | Muy aceptable |     |
|--------------------|---|-----------------|----|-------------|----|------------------------|----|-----------|----|---------------|-----|
|                    |   | 01              | 11 | 21          | 31 | 41                     | 51 | 61        | 71 | 81            | 91  |
|                    |   | 10              | 20 | 30          | 40 | 50                     | 60 | 70        | 80 | 90            | 100 |
| 1. CLARIDAD        | Está formulado con un lenguaje apropiado                |                 |    |             |    |                        |    |           |    |               | X   |
| 2. OBJETIVIDAD     | Los ítems permiten medir hechos observables             |                 |    |             |    |                        |    |           | X  |               |     |
| 3. ACTUALIDAD      | Adecuado al avance de la ciencia                        |                 |    |             |    |                        |    |           | X  |               |     |
| 4. ORGANIZACIÓN    | Existe una organización ordenada entre los ítems        |                 |    |             |    |                        |    |           |    |               | X   |
| 5. SUFICIENCIA     | Valora las dimensiones en cantidad y calidad            |                 |    |             |    |                        |    |           | X  |               |     |
| 6. INTENCIONALIDAD | Adecuado para cumplir con los objetivos                 |                 |    |             |    |                        |    |           |    |               | X   |
| 7. CONSISTENCIA    | Está basado en aspectos teóricos científicos            |                 |    |             |    |                        |    |           | X  |               |     |
| 8. COHERENCIA      | Entre dimensiones, indicadores e ítems                  |                 |    |             |    |                        |    |           | X  |               |     |
| 9. METODOLOGÍA     | La estrategia responde al propósito de la investigación |                 |    |             |    |                        |    |           |    |               | X   |
| 10. PERTINENCIA    | El instrumento es útil y adecuado para la investigación |                 |    |             |    |                        |    |           | X  |               |     |

Nota: Adaptado en base a los autores de Palomino Juan; Peña Julio; Zevallos Gudelia y Orizano Lincoln (2015, p. 217).

Coefficiente de valorización porcentual,  $C = \frac{790}{1000} = 0.79 \times 100 = 79\%$

III. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES:

NINGUNO

IV. RESOLUCIÓN

- a) Aprobado (C ≥ 75% = 0.75)   
 b) Desaprobado (C < 75% = 0.75)

Fecha: 27/06/2024

  
 Vitaliano Enriquez Mamani  
 CONTADOR PÚBLICO COLEGIADO  
 MAT. 1300

Firma y sello del experto

UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA  
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO SOCIAL

FICHA PARA LA EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: JUICIO DE EXPERTO

**SELECCIÓN DE PERSONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMÁN**

**I. DATOS GENERALES**

Nombre del experto : VITALIANO ENRIQUEZ MAMANI  
 Especialidad : CONTADOR PÚBLICO  
 Cargo actual : DOCENTE UNASJ.  
 Grado académico : DOCTOR

**II. ASPECTO DE VALIDACIÓN**

**VARIABLE 2: DESEMPEÑO LABORAL**

| INDICADORES        | CRITERIOS   | Muy inaceptable |    | Inaceptable |    | Regularmente aceptable |    | Aceptable |    | Muy aceptable |     |
|--------------------|---|-----------------|----|-------------|----|------------------------|----|-----------|----|---------------|-----|
|                    |   | 01              | 11 | 21          | 31 | 41                     | 51 | 61        | 71 | 81            | 91  |
|                    |   | 10              | 20 | 30          | 40 | 50                     | 60 | 70        | 80 | 90            | 100 |
| 1. CLARIDAD        | Está formulado con un lenguaje apropiado                |                 |    |             |    |                        |    |           |    | X             |     |
| 2. OBJETIVIDAD     | Los ítems permiten medir hechos observables             |                 |    |             |    |                        |    |           |    |               | X   |
| 3. ACTUALIDAD      | Adecuado al avance de la ciencia                        |                 |    |             |    |                        |    |           | X  |               |     |
| 4. ORGANIZACIÓN    | Existe una organización ordenada entre los ítems        |                 |    |             |    |                        |    |           |    | X             |     |
| 5. SUFICIENCIA     | Valora las dimensiones en cantidad y calidad            |                 |    |             |    |                        |    |           |    | X             |     |
| 6. INTENCIONALIDAD | Adecuado para cumplir con los objetivos                 |                 |    |             |    |                        |    |           | X  |               |     |
| 7. CONSISTENCIA    | Está basado en aspectos teóricos científicos            |                 |    |             |    |                        |    |           |    | X             |     |
| 8. COHERENCIA      | Entre dimensiones, indicadores e ítems                  |                 |    |             |    |                        |    |           | X  |               |     |
| 9. METODOLOGÍA     | La estrategia responde al propósito de la investigación |                 |    |             |    |                        |    |           |    | X             |     |
| 10. PERTINENCIA    | El instrumento es útil y adecuado para la investigación |                 |    |             |    |                        |    |           | X  |               |     |

Nota: Adaptado en base a los autores de Palomino Juan; Peña Julio; Zevallos Gudelia y Orizano Lincoln (2015, p. 217).

Coefficiente de valorización porcentual,  $C = \frac{820}{1000} = 0.82 \times 100 = 82\%$

**III. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES:**

NINGUNA

**IV. RESOLUCIÓN**

- a) Aprobado (C ≥ 75% = 0.75)   
 b) Desaprobado (C < 75% = 0.75)

Fecha: 27/06/2024

  
 Vitaliano Enriquez Mamani  
 CONTADOR PÚBLICO COLEGIADO  
 MAT. 1300

Firma y sello del experto

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO SOCIAL**

**FICHA PARA LA EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: JUICIO DE EXPERTO**

**SELECCIÓN DE PERSONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMÁN**

**I. DATOS GENERALES**

Nombre del experto : ENRIQUE GUALBERTO PARILLO SOSA  
 Especialidad : INGENIERO ECONOMISTA  
 Cargo actual : DOCENTE ORDINARIO - PRINCIPAL  
 Grado académico : DOCTOR

**II. ASPECTO DE VALIDACIÓN**

**VARIABLE 1: SELECCIÓN DE PERSONAL**

| INDICADORES        | CRITERIOS   | Muy inaceptable |    | Inaceptable |    | Regularmente aceptable |    | Aceptable |    | Muy aceptable |     |
|--------------------|---|-----------------|----|-------------|----|------------------------|----|-----------|----|---------------|-----|
|                    |   | 01              | 11 | 21          | 31 | 41                     | 51 | 61        | 71 | 81            | 91  |
|                    |   | 10              | 20 | 30          | 40 | 50                     | 60 | 70        | 80 | 90            | 100 |
| 1. CLARIDAD        | Está formulado con un lenguaje apropiado                |                 |    |             |    |                        |    |           | 80 |               |     |
| 2. OBJETIVIDAD     | Los ítems permiten medir hechos observables             |                 |    |             |    |                        |    |           |    | 81            |     |
| 3. ACTUALIDAD      | Adecuado al avance de la ciencia                        |                 |    |             |    |                        |    |           | 80 |               |     |
| 4. ORGANIZACIÓN    | Existe una organización ordenada entre los ítems        |                 |    |             |    |                        |    |           | 80 |               |     |
| 5. SUFICIENCIA     | Valora las dimensiones en cantidad y calidad            |                 |    |             |    |                        |    |           | 78 |               |     |
| 6. INTENCIONALIDAD | Adecuado para cumplir con los objetivos                 |                 |    |             |    |                        |    |           |    | 81            |     |
| 7. CONSISTENCIA    | Está basado en aspectos teóricos científicos            |                 |    |             |    |                        |    |           | 78 |               |     |
| 8. COHERENCIA      | Entre dimensiones, indicadores e ítems                  |                 |    |             |    |                        |    |           | 80 |               |     |
| 9. METODOLOGÍA     | La estrategia responde al propósito de la investigación |                 |    |             |    |                        |    |           | 80 |               |     |
| 10. PERTINENCIA    | El instrumento es útil y adecuado para la investigación |                 |    |             |    |                        |    |           |    | 81            |     |

Nota: Adaptado en base a los autores de Palomino Juan; Peña Julio; Zevallos Gudelia y Orizano Lincoln (2015, p. 217).

Coefficiente de valorización porcentual,  $C = \frac{799}{10} = 79.9\%$

**III. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES:**

**IV. RESOLUCIÓN**

a) Aprobado (C ≥ 75% = 0.75)   
 b) Desaprobado (C < 75% = 0.75)

Fecha: 26/06/2024

  
 Dr. Enrique G. Parillo Sosa  
 Docente Ordinario - UNAJ

Firma y sello del experto

UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA  
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO SOCIAL

FICHA PARA LA EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: JUICIO DE EXPERTO

**SELECCIÓN DE PERSONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMÁN**

**I. DATOS GENERALES**

Nombre del experto : ENRIQUE GUALBERTO PARILLO SOSA  
 Especialidad : INGENIERO ECONOMISTA  
 Cargo actual : DOCENTE ORDINARIO - PRINCIPAL  
 Grado académico : DOCTOR

**II. ASPECTO DE VALIDACIÓN**

**VARIABLE 2: DESEMPEÑO LABORAL**

| INDICADORES        | CRITERIOS   | Muy inaceptable |    | Inaceptable |    | Regularmente aceptable |    | Aceptable |    | Muy aceptable |     |
|--------------------|---|-----------------|----|-------------|----|------------------------|----|-----------|----|---------------|-----|
|                    |   | 01              | 11 | 21          | 31 | 41                     | 51 | 61        | 71 | 81            | 91  |
|                    |   | 10              | 20 | 30          | 40 | 50                     | 60 | 70        | 80 | 90            | 100 |
| 1. CLARIDAD        | Está formulado con un lenguaje apropiado                |                 |    |             |    |                        |    |           |    | 81            |     |
| 2. OBJETIVIDAD     | Los ítems permiten medir hechos observables             |                 |    |             |    |                        |    |           | 80 |               |     |
| 3. ACTUALIDAD      | Adecuado al avance de la ciencia                        |                 |    |             |    |                        |    |           | 79 |               |     |
| 4. ORGANIZACIÓN    | Existe una organización ordenada entre los ítems        |                 |    |             |    |                        |    |           |    | 82            |     |
| 5. SUFICIENCIA     | Valora las dimensiones en cantidad y calidad            |                 |    |             |    |                        |    |           | 79 |               |     |
| 6. INTENCIONALIDAD | Adecuado para cumplir con los objetivos                 |                 |    |             |    |                        |    |           | 80 |               |     |
| 7. CONSISTENCIA    | Está basado en aspectos teóricos científicos            |                 |    |             |    |                        |    |           |    | 81            |     |
| 8. COHERENCIA      | Entre dimensiones, indicadores e ítems                  |                 |    |             |    |                        |    |           | 80 |               |     |
| 9. METODOLOGÍA     | La estrategia responde al propósito de la investigación |                 |    |             |    |                        |    |           | 80 |               |     |
| 10. PERTINENCIA    | El instrumento es útil y adecuado para la investigación |                 |    |             |    |                        |    |           | 80 |               |     |

Nota: Adaptado en base a los autores de Palomino Juan; Peña Julio; Zevallos Gudelia y Orizano Lincoln (2015, p. 217).

Coefficiente de valorización porcentual,  $C = \frac{802}{10} = 80.2\%$

**III. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES:**

---




---

**IV. RESOLUCIÓN**

- a) Aprobado (C ≥ 75% = 0.75)   
 b) Desaprobado (C < 75% = 0.75)

Fecha: 26/06/2024

  
 Dr. Enrique G. Parillo Sosa  
 Docente Ordinario - UNAJ

Firma y sello del experto

UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA  
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO SOCIAL

FICHA PARA LA EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: JUICIO DE EXPERTO

**SELECCIÓN DE PERSONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMÁN**

**I. DATOS GENERALES**

Nombre del experto : JHON MAMANI MARTINEZ  
 Especialidad : CONTADOR PÚBLICO  
 Cargo actual : DOCENTE UNIVERSITARIO  
 Grado académico : MAGISTER

**II. ASPECTO DE VALIDACIÓN**

**VARIABLE 1: SELECCIÓN DE PERSONAL**

| INDICADORES        | CRITERIOS   | Muy inaceptable |    | Inaceptable |    | Regularmente aceptable |    | Aceptable |    | Muy aceptable |     |
|--------------------|---|-----------------|----|-------------|----|------------------------|----|-----------|----|---------------|-----|
|                    |   | 01              | 11 | 21          | 31 | 41                     | 51 | 61        | 71 | 81            | 91  |
|                    |   | 10              | 20 | 30          | 40 | 50                     | 60 | 70        | 80 | 90            | 100 |
| 1. CLARIDAD        | Está formulado con un lenguaje apropiado                |                 |    |             |    |                        |    |           | 79 |               |     |
| 2. OBJETIVIDAD     | Los ítems permiten medir hechos observables             |                 |    |             |    |                        |    |           |    | 81            |     |
| 3. ACTUALIDAD      | Adecuado al avance de la ciencia                        |                 |    |             |    |                        |    |           |    | 87            |     |
| 4. ORGANIZACIÓN    | Existe una organización ordenada entre los ítems        |                 |    |             |    |                        |    |           |    | 90            |     |
| 5. SUFICIENCIA     | Valora las dimensiones en cantidad y calidad            |                 |    |             |    |                        |    |           | 80 |               |     |
| 6. INTENCIONALIDAD | Adecuado para cumplir con los objetivos                 |                 |    |             |    |                        |    |           |    | 81            |     |
| 7. CONSISTENCIA    | Está basado en aspectos teóricos científicos            |                 |    |             |    |                        |    |           |    | 82            |     |
| 8. COHERENCIA      | Entre dimensiones, indicadores e ítems                  |                 |    |             |    |                        |    |           | 79 |               |     |
| 9. METODOLOGÍA     | La estrategia responde al propósito de la investigación |                 |    |             |    |                        |    |           | 80 |               |     |
| 10. PERTINENCIA    | El instrumento es útil y adecuado para la investigación |                 |    |             |    |                        |    |           | 80 |               |     |

Nota: Adaptado en base a los autores de Palomino Juan; Peña Julio; Zevallos Gudelia y Orizano Lincoln (2015, p. 217).

Coefficiente de valorización porcentual, C= 819/10 = 81.9%

**III. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**IV. RESOLUCIÓN**


- a) Aprobado (C ≥ 75% = 0.75)
- b) Desaprobado (C < 75% = 0.75)

Fecha:   /  /  


  
Firma y sello del experto



Anexo 5. Solicitud sobre el cuadro de personal



MUNICIPALIDAD DE SAN ROMÁN  
**JULIACA**




SAN ROMÁN  
**JULIACA**  
1926 - 2026



00027795-2024

RUC 20165195290 N° RUT: 00027795-2024 Fecha y Hora de recepción: 03/07/2024 08:40:25

|  |   |
|--|---|
| Recibido Por: MAYTA3381<br>Ubicación: SUB GERENCIA DE TRAMITE DOCUMENTARIO<br>Presentado Por: TITO CUTIPA KAREN PAOLA<br>Documento: SOL -<br>Asunto: SOLICITUD ACCESO A LA INFORMACION PUBLICA | Nº DE REGISTRO<br>PÚBLICA<br>Ley de Pública<br>3-PCM)<br>03 JUL 2024<br>RECIBIDO EN LA FECHA<br>HORA: 08:40 |
| Para Entregar a: VARGAS LIPA WILLIAN WALTER<br>Destino: GERENCIA DE SECRETARIA GENERAL<br>N° Folio: 4  |                           |

Observaciones:

GESTIÓN: 2023 - 2026

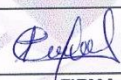
Jr. Jaurégui N° 321 Centro Cívico - Plaza de Armas  
 Central Telefónica: (051) 321201  
 www.munisanroman.gob.pe  
 mpsrj@munisanroman.gob.pe

|   |               |                                      |              |
|---|---------------|--------------------------------------|--------------|
| <b>I. FUNCIONARIO RESPONSABLE DE ENTREGAR LA INFORMACIÓN:</b> |               |                                      |              |
| <b>GERENCIA DE SECRETARIA GENERAL</b>                         |               |                                      |              |
| <b>II. DATOS DEL SOLICITANTE:</b>                             |               |                                      |              |
| APELLIDOS Y NOMBRES / RAZÓN SOCIAL                            |               | DOCUMENTO DE IDENTIDAD               |              |
| TITO CUTIPA KAREN PAOLA                                       |               | D.N.I. / L.M. / C.E. / OTRO 74406652 |              |
| DOMICILIO   |               |                                      |              |
| AV/CALLE/JR./PSJ.   | Nº/DPTO./INT. | DISTRITO                             | URBANIZACION |
| JR. CARACOTO 943  | —             | JULIACA                              | LOS ROSALES  |
| PROVINCIA   | DEPARTAMENTO  | Correo electrónico                   | TELÉFONO     |
| SAN ROMÁN   | PUNO          | 28.tcpada@gmail.com                  | 918875617    |

|   |  |
|---|--|
| <b>III. INFORMACIÓN SOLICITADA</b>  |  |
| Solicito cuadro de personal que laboran en las unidades organicas o areas de la Municipalidad Provincial de San Román según condición laboral o modalidad de contrato, garantizo que esta información sera utilizada para fines academicos. |  |

|  |  |
|--|--|
| <b>IV. DEPENDENCIA DE LA CUAL SE REQUIERE LA INFORMACIÓN</b> |  |
| Sub Gerencia de Recursos Humanos                             |  |

|  |                                     |          |                          |    |                          |                    |                          |      |                          |
|--|-------------------------------------|----------|--------------------------|----|--------------------------|--------------------|--------------------------|------|--------------------------|
| <b>V. FORMA DE ENTREGA DE LA INFORMACIÓN (MARCAR CON UN "X")</b> |                                     |          |                          |    |                          |                    |                          |      |                          |
| COPIA SIMPLE   | <input checked="" type="checkbox"/> | DISKETTE | <input type="checkbox"/> | CD | <input type="checkbox"/> | Correo electrónico | <input type="checkbox"/> | OTRO | <input type="checkbox"/> |

|  |                           |
|--|---------------------------|
| APELLIDOS Y NOMBRES<br>Tito Cutipa Karen Paola<br><br>FIRMA | FECHA Y HORA DE RECEPCIÓN |
|--|---------------------------|

OBSERVACIONES

.....

.....

.....

## Anexo 6. Solicitud de autorización para aplicar el instrumento

MUNICIPALIDAD DE SAN ROMÁN  
**JULIACA**  
CARGO SUB GERENCIAL

SAN ROMÁN  
**100**  
JULIACA  
1926 - 2026

RUC 20165195290

N° RUT: 00032744-2024 Fecha y Hora de recepción: 05/08/2024 10:47:06

Recibido Por: ROQUE3419  
Ubicación: SUB GERENCIA DE TRAMITE DOCUMENTARIO  
Presentado Por: TITO CUTIPA KAREN PAOLA  
Documento: SOL.-  
Asunto: AUTORIZACION PARA REALIZAR ENCUESTA

Para Entregar a: ZUÑIGA CALLA RUDDY NEYLOR  
Destino: SUB GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
N° Folio: 5

Observaciones:

GESTIÓN: 2023 - 2026

Jr. Jauregui N° 321 Centro Cívico - Plaza de Armas  
Central Telefónica: (051) 321201  
www.munisanroman.gob.pe  
mperj@munisanroman.gob.pe

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMÁN - JULIACA  
TRAMITE DOCUMENTARIO  
ON PARA REALIZAR  
05 AGO 2024  
RECIBIDO EN LA FECHA  
HORA: 10:47 FIRMA: [Firma]

Cutipa, identificada  
bachiller en Gestión  
cial de la Universidad  
n domicilio legal en  
Jr. Caracoto N° 943 del distrito de Juliaca.  
Con el debido respeto me presento ante  
usted y expongo.

Que, es grato dirigirme a usted para  
saludarlo cordialmente y manifestarle que, para llevar a cabo la fase de ejecución de mi  
proyecto de tesis titulada "SELECCIÓN DE PERSONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
SERVIDORES PÚBLICOS EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMÁN" requiero  
realizar una prueba piloto y aplicar mi instrumento (encuesta) a los servidores públicos  
para lo cual, **solicito la autorización para realizar la encuesta a los servidores públicos  
de la Municipalidad Provincial de San Román.**

Para lo cual adjunto lo siguiente:

- Acta de aprobación de tesis
- Instrumento de recopilación de datos
- Copia de DNI

POR LO EXPUESTO:

Ruego a usted acceder a mi solicitud por ser de justicia y legal.

Juliaca, 5 de agosto 2024

  
Karen Paola Tito Cutipa  
DNI: 74406652  
CEL: 918875617

## Anexo 7. Autorización de aplicación



### “Capital de la Integración Andina”

“Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho”

Juliaca, 14 de agosto del 2024.

**CARTA N°1504 -2024-MPSR-J/SGRRHH**

**SEÑOR:**

KAREN PAOLA TITO CUTIPA  
JR. CARACOTO N° 943  
CEL N° 918875617  
PRESENTE. –

**ASUNTO** : SE REMITE RESPUESTA  
**REF** : RUT N° 00032744-2024

Tengo el agrado de dirigirme a usted. para saludarlo muy cordialmente; y, a la vez, en atención a la solicitud **DE AUTORIZACION PARA REALIZAR ENCUESTA.**

Al respecto, mediante el presente documento la Sub Gerencia de Recursos Humanos cumple con **AUTORIZAR** su solicitud requerida, por lo que, dicha encuesta que se realizara a todo el personal de la Municipalidad Provincial de San Román– Juliaca en fechas del 21 al 23 de agosto de 2024, asimismo, se le brindará las facilidades que requiera para el correcto desarrollo de su encuesta.

Sin otro particular, es propicia la oportunidad para manifestar los sentimientos de mi especial consideración.

Atentamente.

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMÁN  
JULIACA  
Abog. Rudy N. Zúñiga Calla  
SUB GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

C.C. ARCHIVO  
D.L.T.R.  
Reg. 10/07-2024

**GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN**  
SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

GESTIÓN 2023 - 2026

📍 Jr. Jauregui N° 321 Centro Cívico - Plaza de Armas  
☎ Central Telefónica: (051) 321201  
🌐 [www.gob.pe/munisanroman.com](http://www.gob.pe/munisanroman.com)  
✉ [mpsrrj@munisanroman.gob.pe](mailto:mpsrrj@munisanroman.gob.pe)

Anexo 8. Base de datos

| N° | SELECCIÓN DE PERSONAL |    |    |    |            |    |    |    |    |              |     |     |     |           |     |     | SR | SE | SC | SI | SP |     |     |
|----|-----------------------|----|----|----|------------|----|----|----|----|--------------|-----|-----|-----|-----------|-----|-----|----|----|----|----|----|-----|-----|
|    | Reclutamiento         |    |    |    | Evaluación |    |    |    |    | Contratación |     |     |     | Inducción |     |     |    |    |    |    |    |     |     |
|    | P1                    | P2 | P3 | P4 | P5         | P6 | P7 | P8 | P9 | P10          | P11 | P12 | P13 | P14       | P15 | P16 |    |    |    |    |    | P17 | P18 |
| 1  | 4                     | 3  | 4  | 4  | 5          | 4  | 4  | 5  | 5  | 4            | 4   | 4   | 4   | 3         | 4   | 3   | 5  | 4  | 15 | 27 | 15 | 16  | 73  |
| 2  | 3                     | 4  | 5  | 5  | 5          | 4  | 4  | 5  | 5  | 5            | 5   | 4   | 3   | 4         | 4   | 3   | 4  | 3  | 17 | 28 | 16 | 14  | 75  |
| 3  | 3                     | 3  | 4  | 4  | 4          | 3  | 4  | 5  | 5  | 4            | 4   | 5   | 3   | 5         | 4   | 4   | 5  | 4  | 14 | 25 | 17 | 17  | 73  |
| 4  | 3                     | 3  | 5  | 3  | 4          | 4  | 4  | 5  | 5  | 5            | 5   | 4   | 4   | 5         | 5   | 4   | 5  | 4  | 14 | 27 | 18 | 18  | 77  |
| 5  | 4                     | 3  | 4  | 2  | 3          | 4  | 3  | 5  | 4  | 2            | 3   | 3   | 3   | 3         | 4   | 3   | 4  | 2  | 13 | 21 | 12 | 13  | 59  |
| 6  | 2                     | 2  | 3  | 4  | 4          | 3  | 2  | 4  | 3  | 1            | 3   | 3   | 3   | 3         | 3   | 2   | 3  | 1  | 11 | 17 | 12 | 9   | 49  |
| 7  | 3                     | 3  | 3  | 3  | 3          | 3  | 3  | 4  | 3  | 3            | 3   | 3   | 3   | 4         | 2   | 3   | 5  | 3  | 12 | 19 | 11 | 12  | 54  |
| 8  | 3                     | 3  | 4  | 5  | 4          | 4  | 3  | 3  | 4  | 2            | 4   | 4   | 4   | 4         | 4   | 4   | 5  | 3  | 15 | 20 | 16 | 16  | 67  |
| 9  | 2                     | 3  | 4  | 3  | 4          | 3  | 4  | 4  | 3  | 3            | 5   | 1   | 2   | 4         | 1   | 1   | 5  | 3  | 12 | 21 | 12 | 10  | 55  |
| 10 | 2                     | 1  | 2  | 2  | 3          | 4  | 3  | 5  | 5  | 3            | 3   | 3   | 3   | 3         | 3   | 2   | 5  | 3  | 7  | 23 | 12 | 13  | 55  |
| 11 | 1                     | 1  | 2  | 1  | 3          | 3  | 4  | 4  | 2  | 3            | 3   | 3   | 3   | 2         | 2   | 4   | 5  | 3  | 5  | 19 | 11 | 14  | 49  |
| 12 | 3                     | 3  | 2  | 1  | 4          | 4  | 3  | 3  | 4  | 2            | 3   | 3   | 3   | 3         | 3   | 3   | 3  | 3  | 9  | 20 | 12 | 13  | 54  |
| 13 | 3                     | 3  | 5  | 3  | 3          | 2  | 2  | 4  | 2  | 2            | 1   | 1   | 3   | 1         | 3   | 3   | 3  | 3  | 14 | 15 | 6  | 12  | 47  |
| 14 | 3                     | 3  | 4  | 4  | 3          | 1  | 2  | 3  | 3  | 1            | 3   | 3   | 3   | 3         | 3   | 3   | 4  | 4  | 14 | 13 | 12 | 14  | 53  |
| 15 | 3                     | 2  | 4  | 4  | 3          | 2  | 2  | 4  | 2  | 2            | 2   | 1   | 3   | 5         | 5   | 5   | 4  | 13 | 15 | 8  | 19 | 55  |     |
| 16 | 2                     | 2  | 3  | 4  | 3          | 1  | 1  | 3  | 1  | 1            | 2   | 1   | 2   | 3         | 3   | 3   | 3  | 11 | 10 | 7  | 14 | 42  |     |
| 17 | 2                     | 2  | 3  | 3  | 5          | 4  | 4  | 5  | 4  | 3            | 4   | 4   | 3   | 4         | 3   | 3   | 5  | 2  | 10 | 25 | 15 | 13  | 63  |
| 18 | 3                     | 3  | 5  | 5  | 4          | 3  | 3  | 4  | 3  | 1            | 2   | 3   | 3   | 3         | 3   | 4   | 2  | 16 | 18 | 11 | 12 | 57  |     |
| 19 | 4                     | 3  | 4  | 3  | 4          | 3  | 3  | 4  | 4  | 3            | 4   | 5   | 4   | 5         | 4   | 3   | 4  | 3  | 14 | 21 | 18 | 14  | 67  |
| 20 | 3                     | 3  | 1  | 1  | 4          | 4  | 2  | 5  | 5  | 3            | 3   | 3   | 3   | 3         | 3   | 3   | 5  | 2  | 10 | 21 | 11 | 13  | 55  |
| 21 | 3                     | 3  | 4  | 2  | 4          | 2  | 3  | 3  | 4  | 3            | 4   | 3   | 3   | 3         | 2   | 1   | 3  | 2  | 12 | 21 | 13 | 8   | 54  |
| 22 | 3                     | 2  | 2  | 1  | 3          | 2  | 2  | 3  | 2  | 1            | 1   | 2   | 2   | 3         | 2   | 2   | 3  | 1  | 8  | 13 | 8  | 8   | 37  |
| 23 | 3                     | 3  | 4  | 3  | 5          | 4  | 4  | 5  | 3  | 3            | 4   | 3   | 5   | 3         | 3   | 3   | 4  | 2  | 13 | 24 | 15 | 12  | 64  |
| 24 | 2                     | 2  | 4  | 4  | 4          | 3  | 3  | 3  | 3  | 3            | 3   | 3   | 4   | 3         | 3   | 2   | 1  | 1  | 12 | 19 | 13 | 7   | 51  |
| 25 | 4                     | 4  | 3  | 4  | 5          | 4  | 3  | 5  | 5  | 4            | 4   | 3   | 4   | 4         | 5   | 4   | 5  | 3  | 15 | 26 | 15 | 17  | 73  |
| 26 | 4                     | 4  | 5  | 3  | 4          | 5  | 4  | 5  | 5  | 3            | 3   | 4   | 4   | 4         | 4   | 4   | 2  | 16 | 26 | 15 | 14 | 71  |     |
| 27 | 3                     | 2  | 5  | 5  | 5          | 5  | 3  | 4  | 4  | 5            | 4   | 5   | 5   | 5         | 5   | 5   | 5  | 15 | 26 | 19 | 20 | 80  |     |
| 28 | 3                     | 3  | 4  | 4  | 5          | 4  | 4  | 5  | 5  | 4            | 5   | 5   | 4   | 5         | 4   | 5   | 4  | 14 | 27 | 19 | 18 | 78  |     |
| 29 | 3                     | 3  | 5  | 5  | 4          | 5  | 4  | 4  | 4  | 3            | 4   | 3   | 2   | 4         | 3   | 4   | 3  | 16 | 23 | 13 | 14 | 66  |     |
| 30 | 2                     | 2  | 5  | 4  | 5          | 4  | 3  | 5  | 4  | 3            | 2   | 2   | 3   | 3         | 3   | 3   | 3  | 13 | 24 | 10 | 14 | 61  |     |
| 31 | 2                     | 3  | 4  | 3  | 4          | 3  | 3  | 2  | 2  | 2            | 3   | 4   | 4   | 4         | 4   | 4   | 3  | 12 | 16 | 15 | 15 | 58  |     |
| 32 | 3                     | 3  | 4  | 3  | 4          | 4  | 3  | 4  | 4  | 3            | 4   | 4   | 4   | 4         | 4   | 3   | 5  | 2  | 13 | 22 | 16 | 14  | 65  |
| 33 | 3                     | 3  | 3  | 3  | 3          | 3  | 2  | 1  | 1  | 2            | 2   | 2   | 2   | 3         | 3   | 1   | 4  | 1  | 11 | 12 | 9  | 9   | 41  |
| 34 | 4                     | 2  | 1  | 2  | 2          | 2  | 3  | 2  | 2  | 1            | 3   | 2   | 3   | 3         | 3   | 3   | 2  | 9  | 12 | 11 | 11 | 43  |     |
| 35 | 2                     | 2  | 3  | 2  | 2          | 1  | 2  | 3  | 1  | 1            | 2   | 1   | 2   | 2         | 2   | 2   | 2  | 9  | 10 | 7  | 9  | 35  |     |
| 36 | 3                     | 3  | 3  | 3  | 3          | 2  | 2  | 3  | 1  | 1            | 3   | 3   | 2   | 2         | 3   | 3   | 4  | 1  | 12 | 12 | 10 | 11  | 45  |
| 37 | 3                     | 3  | 5  | 5  | 4          | 4  | 2  | 5  | 4  | 4            | 3   | 3   | 3   | 3         | 4   | 3   | 2  | 16 | 23 | 12 | 12 | 63  |     |
| 38 | 2                     | 4  | 3  | 4  | 4          | 3  | 3  | 4  | 4  | 5            | 4   | 4   | 2   | 2         | 2   | 4   | 2  | 13 | 23 | 13 | 10 | 59  |     |
| 39 | 3                     | 3  | 4  | 3  | 3          | 3  | 4  | 5  | 3  | 4            | 4   | 2   | 2   | 3         | 3   | 1   | 3  | 13 | 22 | 11 | 9  | 55  |     |
| 40 | 2                     | 2  | 5  | 4  | 5          | 4  | 4  | 4  | 4  | 3            | 4   | 4   | 4   | 3         | 2   | 4   | 1  | 13 | 25 | 15 | 10 | 63  |     |
| 41 | 3                     | 3  | 4  | 2  | 2          | 3  | 4  | 3  | 2  | 3            | 3   | 3   | 3   | 3         | 2   | 4   | 1  | 12 | 16 | 12 | 10 | 50  |     |
| 42 | 2                     | 3  | 5  | 5  | 2          | 2  | 2  | 3  | 2  | 1            | 2   | 2   | 2   | 3         | 3   | 3   | 3  | 15 | 14 | 7  | 11 | 47  |     |
| 43 | 2                     | 3  | 3  | 4  | 3          | 1  | 2  | 4  | 3  | 1            | 3   | 1   | 1   | 2         | 1   | 2   | 1  | 1  | 12 | 14 | 7  | 5   | 38  |
| 44 | 4                     | 3  | 5  | 3  | 3          | 3  | 1  | 4  | 4  | 1            | 1   | 1   | 4   | 4         | 1   | 1   | 5  | 1  | 15 | 16 | 10 | 8   | 49  |
| 45 | 2                     | 1  | 4  | 4  | 5          | 5  | 5  | 4  | 4  | 3            | 3   | 3   | 3   | 5         | 4   | 4   | 5  | 4  | 11 | 27 | 14 | 17  | 69  |
| 46 | 4                     | 4  | 3  | 2  | 4          | 4  | 3  | 2  | 4  | 3            | 5   | 3   | 4   | 5         | 3   | 2   | 4  | 2  | 13 | 20 | 17 | 11  | 61  |
| 47 | 1                     | 1  | 1  | 1  | 1          | 1  | 1  | 5  | 5  | 3            | 3   | 3   | 3   | 3         | 1   | 1   | 4  | 1  | 4  | 16 | 12 | 7   | 39  |
| 48 | 1                     | 1  | 3  | 1  | 3          | 3  | 2  | 4  | 4  | 2            | 3   | 1   | 3   | 3         | 2   | 1   | 3  | 1  | 6  | 18 | 10 | 7   | 41  |
| 49 | 3                     | 1  | 2  | 2  | 2          | 3  | 1  | 4  | 4  | 2            | 3   | 1   | 2   | 3         | 2   | 2   | 5  | 3  | 8  | 16 | 9  | 12  | 45  |
| 50 | 3                     | 5  | 1  | 2  | 3          | 3  | 1  | 5  | 3  | 1            | 4   | 3   | 3   | 3         | 1   | 3   | 3  | 1  | 11 | 16 | 13 | 10  | 50  |
| 51 | 1                     | 3  | 1  | 1  | 2          | 3  | 4  | 1  | 3  | 1            | 4   | 4   | 5   | 5         | 1   | 2   | 4  | 3  | 6  | 14 | 18 | 10  | 48  |
| 52 | 1                     | 2  | 2  | 2  | 4          | 2  | 3  | 1  | 2  | 3            | 4   | 4   | 4   | 4         | 2   | 3   | 3  | 5  | 7  | 15 | 16 | 13  | 51  |
| 53 | 3                     | 3  | 4  | 5  | 5          | 5  | 4  | 5  | 5  | 5            | 5   | 5   | 5   | 5         | 5   | 5   | 5  | 15 | 29 | 20 | 20 | 84  |     |
| 54 | 3                     | 3  | 4  | 5  | 4          | 5  | 4  | 5  | 4  | 4            | 4   | 4   | 3   | 3         | 3   | 4   | 4  | 15 | 27 | 14 | 14 | 70  |     |
| 55 | 3                     | 3  | 4  | 4  | 5          | 5  | 4  | 5  | 5  | 5            | 5   | 5   | 4   | 4         | 3   | 3   | 4  | 14 | 29 | 18 | 14 | 75  |     |
| 56 | 2                     | 1  | 5  | 5  | 4          | 3  | 3  | 5  | 5  | 4            | 5   | 5   | 5   | 5         | 3   | 2   | 5  | 3  | 13 | 24 | 20 | 13  | 70  |
| 57 | 3                     | 2  | 4  | 4  | 3          | 3  | 3  | 5  | 5  | 2            | 4   | 4   | 4   | 4         | 5   | 3   | 5  | 3  | 13 | 21 | 16 | 16  | 66  |
| 58 | 5                     | 4  | 5  | 5  | 4          | 4  | 3  | 4  | 3  | 4            | 5   | 5   | 4   | 5         | 4   | 4   | 5  | 19 | 22 | 19 | 18 | 78  |     |
| 59 | 4                     | 3  | 4  | 4  | 4          | 3  | 4  | 4  | 3  | 2            | 4   | 4   | 3   | 4         | 5   | 4   | 4  | 14 | 19 | 15 | 16 | 64  |     |
| 60 | 5                     | 4  | 4  | 4  | 3          | 4  | 3  | 4  | 3  | 3            | 4   | 4   | 5   | 5         | 4   | 4   | 5  | 17 | 20 | 18 | 16 | 71  |     |
| 61 | 1                     | 1  | 3  | 2  | 4          | 3  | 3  | 4  | 4  | 3            | 3   | 3   | 2   | 2         | 2   | 4   | 2  | 7  | 21 | 10 | 10 | 48  |     |
| 62 | 2                     | 1  | 4  | 3  | 5          | 1  | 5  | 5  | 3  | 2            | 4   | 2   | 4   | 4         | 2   | 2   | 5  | 3  | 10 | 21 | 14 | 12  | 57  |
| 63 | 2                     | 2  | 3  | 2  | 3          | 3  | 3  | 4  | 3  | 2            | 3   | 3   | 3   | 3         | 4   | 4   | 5  | 9  | 19 | 10 | 16 | 54  |     |
| 64 | 4                     | 3  | 4  | 3  | 3          | 3  | 3  | 4  | 3  | 2            | 3   | 3   | 3   | 3         | 3   | 3   | 3  | 14 | 18 | 12 | 11 | 55  |     |
| 65 | 4                     | 3  | 3  | 1  | 3          | 3  | 1  | 5  | 4  | 2            | 3   | 3   | 3   | 4         | 3   | 2   | 5  | 1  | 11 | 18 | 13 | 11  | 53  |
| 66 | 4                     | 3  | 5  | 4  | 3          | 4  | 3  | 3  | 4  | 4            | 4   | 5   | 5   | 5         | 4   | 4   | 4  | 16 | 21 | 19 | 16 | 72  |     |



|     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|
| 137 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4  | 10 | 12 | 10 | 14 | 46 |
| 138 | 2 | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2  | 6  | 23 | 17 | 11 | 57 |
| 139 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 6  | 13 | 14 | 13 | 46 |    |
| 140 | 2 | 2 | 3 | 1 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 8  | 20 | 14 | 14 | 56 |    |
| 141 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 8  | 13 | 9  | 7  | 37 |    |
| 142 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 7  | 10 | 10 | 7  | 34 |    |
| 143 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2  | 9  | 14 | 8  | 9  | 40 |
| 144 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 6  | 14 | 12 | 9  | 41 |    |
| 145 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 12 | 22 | 13 | 13 | 60 |    |
| 146 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 1 | 2 | 4 | 4 | 14 | 26 | 12 | 14 | 66 |    |
| 147 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1  | 15 | 17 | 8  | 8  | 48 |
| 148 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 12 | 20 | 17 | 17 | 66 |    |
| 149 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 9  | 20 | 10 | 10 | 49 |    |
| 150 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 14 | 10 | 9  | 43 |    |
| 151 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 18 | 27 | 18 | 17 | 80 |    |
| 152 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 12 | 24 | 11 | 11 | 58 |    |
| 153 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 15 | 29 | 20 | 19 | 83 |    |
| 154 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 15 | 25 | 20 | 16 | 76 |    |
| 155 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 9  | 24 | 14 | 12 | 59 |    |
| 156 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 15 | 25 | 14 | 15 | 69 |    |
| 157 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 17 | 19 | 20 | 20 | 76 |    |
| 158 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 15 | 21 | 17 | 17 | 70 |    |
| 159 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 17 | 23 | 19 | 19 | 78 |    |
| 160 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 14 | 19 | 19 | 18 | 70 |    |
| 161 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 10 | 19 | 14 | 14 | 57 |    |
| 162 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 12 | 22 | 12 | 16 | 62 |    |
| 163 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 10 | 20 | 17 | 15 | 62 |    |
| 164 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 16 | 22 | 14 | 11 | 63 |    |
| 165 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 15 | 26 | 18 | 14 | 73 |    |
| 166 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 14 | 25 | 12 | 15 | 66 |    |
| 167 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 14 | 23 | 16 | 17 | 70 |    |
| 168 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 14 | 25 | 16 | 14 | 69 |    |
| 169 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 8  | 15 | 10 | 9  | 42 |    |
| 170 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 6  | 15 | 8  | 12 | 41 |    |
| 171 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 1 | 4 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 14 | 22 | 10 | 9  | 55 |    |
| 172 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 11 | 16 | 13 | 13 | 53 |    |
| 173 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 12 | 19 | 14 | 15 | 60 |    |
| 174 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 10 | 23 | 17 | 18 | 68 |    |
| 175 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 14 | 20 | 14 | 16 | 64 |    |
| 176 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 12 | 19 | 11 | 11 | 53 |    |
| 177 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 8  | 14 | 9  | 10 | 41 |    |
| 178 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 10 | 13 | 11 | 11 | 45 |    |
| 179 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 8  | 12 | 9  | 8  | 37 |    |
| 180 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 9  | 12 | 11 | 9  | 41 |    |
| 181 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 17 | 28 | 18 | 18 | 81 |    |
| 182 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 13 | 26 | 17 | 16 | 72 |    |
| 183 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 17 | 26 | 19 | 16 | 78 |    |
| 184 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 15 | 27 | 15 | 16 | 73 |    |
| 185 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 9  | 20 | 8  | 11 | 48 |    |
| 186 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 13 | 23 | 14 | 12 | 62 |    |
| 187 | 2 | 2 | 1 | 1 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 7  | 17 | 13 | 14 | 51 |    |
| 188 | 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 11 | 23 | 15 | 17 | 66 |    |
| 189 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 13 | 23 | 14 | 11 | 61 |    |
| 190 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 12 | 19 | 13 | 14 | 58 |    |
| 191 | 1 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 8  | 17 | 11 | 11 | 47 |    |
| 192 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 8  | 20 | 10 | 11 | 49 |    |
| 193 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 13 | 27 | 13 | 16 | 69 |    |
| 194 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 15 | 26 | 18 | 20 | 79 |    |
| 195 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 14 | 24 | 20 | 14 | 72 |    |
| 196 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 15 | 23 | 14 | 15 | 67 |    |
| 197 | 1 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 10 | 23 | 16 | 14 | 63 |    |
| 198 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 14 | 20 | 14 | 16 | 64 |    |
| 199 | 2 | 2 | 4 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 9  | 18 | 11 | 10 | 48 |    |
| 200 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 14 | 22 | 13 | 16 | 65 |    |
| 201 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 11 | 22 | 15 | 15 | 63 |    |
| 202 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 1  | 12 | 13 | 10 | 9  | 44 |
| 203 | 1 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 9  | 16 | 11 | 10 | 46 |    |
| 204 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1  | 12 | 12 | 12 | 10 | 46 |
| 205 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 7  | 14 | 7  | 10 | 38 |    |
| 206 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1  | 7  | 9  | 9  | 8  | 33 |
| 207 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 16 | 29 | 19 | 17 | 81 |    |
| 208 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 14 | 26 | 17 | 17 | 74 |    |
| 209 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 14 | 27 | 14 | 15 | 70 |    |
| 210 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 17 | 29 | 20 | 19 | 85 |    |
| 211 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 15 | 25 | 15 | 14 | 69 |    |

| N° | DESEMPEÑO LABORAL |    |    |    |    |    |            |    |    |     |     |     |                    |     |     |     |     |     | DE | DEF | DM | DL |
|----|-------------------|----|----|----|----|----|------------|----|----|-----|-----|-----|--------------------|-----|-----|-----|-----|-----|----|-----|----|----|
|    | Eficacia          |    |    |    |    |    | Eficiencia |    |    |     |     |     | Motivacion laboral |     |     |     |     |     |    |     |    |    |
|    | P1                | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7         | P8 | P9 | P10 | P11 | P12 | P13                | P14 | P15 | P16 | P17 | P18 |    |     |    |    |
| 1  | 5                 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 3          | 3  | 4  | 3   | 4   | 4   | 3                  | 3   | 4   | 3   | 5   | 5   | 30 | 21  | 23 | 74 |
| 2  | 4                 | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3          | 2  | 3  | 2   | 4   | 3   | 4                  | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 20 | 17  | 21 | 58 |
| 3  | 3                 | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 5          | 4  | 2  | 3   | 4   | 4   | 3                  | 3   | 4   | 3   | 5   | 5   | 21 | 22  | 23 | 66 |
| 4  | 4                 | 3  | 3  | 5  | 4  | 4  | 4          | 3  | 5  | 4   | 4   | 4   | 2                  | 2   | 1   | 3   | 5   | 5   | 23 | 24  | 18 | 65 |
| 5  | 4                 | 5  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4          | 4  | 3  | 4   | 3   | 3   | 4                  | 3   | 5   | 3   | 5   | 5   | 24 | 21  | 25 | 70 |
| 6  | 3                 | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5          | 4  | 4  | 3   | 3   | 4   | 4                  | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 22 | 23  | 21 | 66 |
| 7  | 3                 | 4  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3          | 3  | 2  | 2   | 4   | 3   | 3                  | 2   | 3   | 3   | 4   | 3   | 18 | 17  | 18 | 53 |
| 8  | 4                 | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5          | 5  | 3  | 4   | 4   | 4   | 5                  | 5   | 3   | 3   | 5   | 4   | 28 | 25  | 25 | 78 |
| 9  | 4                 | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 4          | 3  | 2  | 2   | 4   | 4   | 2                  | 2   | 4   | 2   | 3   | 3   | 20 | 19  | 16 | 55 |
| 10 | 4                 | 5  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4          | 3  | 4  | 3   | 4   | 4   | 3                  | 2   | 3   | 3   | 4   | 5   | 23 | 22  | 20 | 65 |
| 11 | 3                 | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3          | 3  | 2  | 1   | 4   | 2   | 2                  | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 20 | 15  | 16 | 51 |
| 12 | 5                 | 5  | 4  | 3  | 4  | 3  | 5          | 4  | 3  | 3   | 4   | 4   | 3                  | 2   | 2   | 1   | 2   | 3   | 24 | 23  | 13 | 60 |
| 13 | 3                 | 4  | 4  | 5  | 2  | 3  | 4          | 3  | 3  | 4   | 5   | 5   | 3                  | 3   | 4   | 3   | 3   | 4   | 21 | 24  | 20 | 65 |
| 14 | 4                 | 2  | 2  | 3  | 4  | 5  | 3          | 3  | 5  | 4   | 3   | 3   | 3                  | 2   | 3   | 3   | 4   | 5   | 20 | 21  | 20 | 61 |
| 15 | 4                 | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3          | 5  | 4  | 4   | 5   | 5   | 5                  | 3   | 3   | 2   | 4   | 4   | 21 | 26  | 21 | 68 |
| 16 | 5                 | 2  | 4  | 4  | 3  | 3  | 5          | 2  | 3  | 3   | 4   | 3   | 4                  | 2   | 2   | 3   | 4   | 5   | 21 | 20  | 20 | 61 |
| 17 | 5                 | 5  | 3  | 5  | 4  | 5  | 4          | 3  | 3  | 2   | 4   | 5   | 4                  | 3   | 5   | 5   | 5   | 4   | 27 | 21  | 26 | 74 |
| 18 | 3                 | 4  | 4  | 3  | 3  | 2  | 2          | 4  | 3  | 4   | 5   | 3   | 3                  | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 19 | 21  | 20 | 60 |
| 19 | 4                 | 4  | 2  | 4  | 5  | 5  | 4          | 3  | 2  | 2   | 4   | 3   | 4                  | 4   | 5   | 4   | 5   | 4   | 24 | 18  | 26 | 68 |
| 20 | 4                 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4          | 5  | 3  | 5   | 4   | 4   | 4                  | 2   | 5   | 2   | 4   | 4   | 24 | 25  | 21 | 70 |
| 21 | 4                 | 5  | 4  | 4  | 4  | 5  | 3          | 3  | 2  | 2   | 3   | 4   | 4                  | 3   | 4   | 5   | 5   | 5   | 26 | 17  | 26 | 69 |
| 22 | 3                 | 2  | 2  | 1  | 2  | 3  | 3          | 3  | 2  | 1   | 3   | 3   | 3                  | 1   | 2   | 1   | 3   | 3   | 13 | 15  | 13 | 41 |
| 23 | 5                 | 4  | 3  | 2  | 3  | 3  | 4          | 5  | 4  | 4   | 3   | 2   | 2                  | 1   | 3   | 3   | 4   | 4   | 20 | 22  | 17 | 59 |
| 24 | 5                 | 5  | 3  | 3  | 4  | 4  | 4          | 3  | 2  | 3   | 5   | 4   | 3                  | 3   | 4   | 5   | 5   | 5   | 24 | 21  | 25 | 70 |
| 25 | 3                 | 3  | 2  | 3  | 2  | 1  | 3          | 2  | 2  | 2   | 3   | 1   | 1                  | 2   | 1   | 3   | 3   | 3   | 14 | 13  | 13 | 40 |
| 26 | 5                 | 4  | 4  | 4  | 3  | 5  | 3          | 3  | 5  | 5   | 3   | 4   | 3                  | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 25 | 23  | 22 | 70 |
| 27 | 3                 | 3  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4          | 3  | 4  | 3   | 5   | 4   | 5                  | 3   | 4   | 4   | 4   | 5   | 26 | 23  | 25 | 74 |
| 28 | 4                 | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4          | 3  | 3  | 4   | 4   | 3   | 3                  | 3   | 3   | 3   | 4   | 4   | 23 | 21  | 20 | 64 |
| 29 | 4                 | 4  | 4  | 3  | 3  | 5  | 4          | 3  | 3  | 5   | 3   | 3   | 3                  | 2   | 2   | 3   | 4   | 3   | 23 | 21  | 17 | 61 |
| 30 | 3                 | 3  | 4  | 3  | 3  | 2  | 4          | 3  | 4  | 2   | 2   | 3   | 1                  | 2   | 3   | 2   | 4   | 4   | 18 | 18  | 16 | 52 |
| 31 | 4                 | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4          | 3  | 4  | 3   | 3   | 3   | 3                  | 2   | 3   | 3   | 4   | 4   | 22 | 20  | 19 | 61 |
| 32 | 4                 | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5          | 3  | 3  | 2   | 3   | 3   | 3                  | 2   | 3   | 3   | 4   | 3   | 23 | 19  | 18 | 60 |
| 33 | 4                 | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4          | 4  | 4  | 3   | 5   | 4   | 4                  | 2   | 3   | 2   | 5   | 5   | 21 | 24  | 21 | 66 |
| 34 | 3                 | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5          | 4  | 3  | 3   | 5   | 5   | 4                  | 3   | 3   | 4   | 5   | 4   | 26 | 25  | 23 | 74 |
| 35 | 3                 | 3  | 3  | 2  | 4  | 3  | 3          | 3  | 3  | 2   | 5   | 3   | 4                  | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 18 | 19  | 26 | 63 |
| 36 | 3                 | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  | 2          | 1  | 2  | 2   | 3   | 3   | 1                  | 2   | 2   | 1   | 3   | 3   | 16 | 13  | 12 | 41 |
| 37 | 4                 | 4  | 3  | 4  | 3  | 4  | 3          | 1  | 2  | 1   | 2   | 3   | 3                  | 1   | 3   | 3   | 3   | 3   | 22 | 12  | 16 | 50 |
| 38 | 4                 | 4  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3          | 3  | 3  | 4   | 4   | 3   | 4                  | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 20 | 20  | 19 | 59 |
| 39 | 4                 | 4  | 5  | 5  | 4  | 5  | 3          | 3  | 3  | 3   | 5   | 5   | 4                  | 2   | 4   | 3   | 5   | 5   | 27 | 22  | 23 | 72 |
| 40 | 4                 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 5          | 3  | 4  | 3   | 5   | 4   | 5                  | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 19 | 24  | 27 | 70 |
| 41 | 3                 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3          | 4  | 3  | 2   | 3   | 3   | 2                  | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 18 | 18  | 15 | 51 |
| 42 | 2                 | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4          | 3  | 3  | 3   | 4   | 4   | 3                  | 3   | 2   | 3   | 5   | 5   | 20 | 21  | 21 | 62 |
| 43 | 3                 | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 4          | 3  | 3  | 2   | 5   | 4   | 4                  | 3   | 5   | 4   | 5   | 5   | 20 | 21  | 26 | 67 |
| 44 | 3                 | 3  | 3  | 4  | 3  | 3  | 3          | 2  | 4  | 4   | 3   | 3   | 4                  | 3   | 3   | 3   | 5   | 4   | 19 | 19  | 22 | 60 |
| 45 | 3                 | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3          | 3  | 2  | 2   | 2   | 2   | 2                  | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 21 | 14  | 14 | 49 |
| 46 | 4                 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5          | 5  | 4  | 3   | 4   | 5   | 3                  | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 24 | 26  | 22 | 72 |
| 47 | 4                 | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3          | 3  | 4  | 4   | 5   | 4   | 3                  | 3   | 2   | 2   | 4   | 5   | 21 | 23  | 19 | 63 |
| 48 | 3                 | 3  | 2  | 3  | 4  | 4  | 4          | 2  | 2  | 1   | 3   | 3   | 2                  | 2   | 2   | 3   | 3   | 4   | 19 | 15  | 16 | 50 |
| 49 | 4                 | 3  | 4  | 4  | 3  | 3  | 5          | 4  | 4  | 4   | 5   | 5   | 4                  | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 21 | 27  | 26 | 74 |
| 50 | 5                 | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4          | 4  | 3  | 5   | 4   | 4   | 4                  | 3   | 3   | 3   | 4   | 3   | 22 | 24  | 20 | 66 |
| 51 | 4                 | 4  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3          | 3  | 4  | 3   | 3   | 3   | 2                  | 1   | 2   | 3   | 4   | 4   | 18 | 19  | 16 | 53 |
| 52 | 5                 | 4  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4          | 3  | 2  | 3   | 4   | 4   | 3                  | 3   | 3   | 4   | 5   | 5   | 27 | 20  | 23 | 70 |

Anexo 9. Galería de fotografías del trabajo de campo







*“Año de la recuperación y consolidación de la  
economía peruana”*

**MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN**



**PLAN DE MEJORA CONTINUA DEL PROCESO DE  
SELECCIÓN DE PERSONAL Y DESEMPEÑO LABORAL  
DE LOS SERVIDORES PUBLICOS EN LA  
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN ROMÁN**



**Presentado por: Karen Paola Tito Cutipa**

**JULIACA – PERU  
2025**

## CONTENIDO

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| I. INTRODUCCIÓN.....             | 124 |
| II. DIAGNÓSTICO.....             | 125 |
| III. BASE LEGAL .....            | 126 |
| IV. ALCANCE .....                | 126 |
| V. OBJETIVOS .....               | 126 |
| VI. JUSTIFICACIÓN.....           | 127 |
| VII. ACCIONES A DESARROLLAR..... | 127 |
| VIII. FINANCIAMIENTO .....       | 133 |
| IX. CRONOGRAMA .....             | 133 |
| X. PRESUPUESTO .....             | 135 |

## I. INTRODUCCIÓN

El talento humano es fundamental en las entidades tanto en el sector público como en el privado, ya que a través del talento humano se logran cumplir las metas y objetivos institucionales (Gutarra, 2024). Por lo cual es importante que las entidades realicen una selección de personal adecuada la cual consiste básicamente en elegir entre varios candidatos a la persona adecuada para el puesto para garantizar un buen desempeño (Chiavenato, 2019). En este marco, el proceso de selección de personal se convierte en un elemento estratégico para las entidades públicas, ya que permite incorporar al recurso humano más competente, ético y alineado a los principios mérito y transparencia.

Por otro lado, el desempeño laboral, entendido como la ejecución eficiente, eficaz y motivada de las funciones asignadas, constituye una variable crítica para la consolidación de una cultura organizacional orientada a resultados. Mondy (2010) afirma que una adecuada evaluación del desempeño permite identificar brechas, orientar planes de mejora y fortalecer las capacidades del personal en función de los objetivos institucionales.

Este Plan de mejora continua ha sido formulado con base en los hallazgos de la investigación “Selección de personal y desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de San Román”, en donde se evidencia la necesidad de optimizar los procedimientos de la selección de personal y así fortalecer el desempeño laboral de los servidores públicos. Estas mejoras son necesarias para contar con servidores públicos idóneos para el puesto y que se sientan más comprometidos con las funciones que realizan con el fin de brindar servicios de manera eficiente y eficaz a la ciudadanía en general.

## II. DIAGNÓSTICO

El diagnóstico se fundamenta en los resultados obtenidos en la investigación titulada “Selección de personal y desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de San Román”. A continuación, se presenta los siguientes resultados:

**Primero.** Se concluye que existe una relación positiva moderada entre la selección de personal y el desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de San Román, determinado con un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.522, lo cual indica que a medida que mejore la selección de personal el desempeño laboral tiende a mejorar, es decir, que a medida que el proceso de selección se gestiona de manera más efectiva hace que los servidores públicos tienden a desempeñarse con mayor eficacia, eficiencia y motivación, logrando el cumplimiento de las metas y objetivos establecidas por la municipalidad.

**Segundo.** El nivel de selección de personal desde la perspectiva de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de San Román, es regular en un 55.5%, esto indica que aún persisten ciertas áreas de mejora en la selección de personal; en cuanto a las dimensiones, el reclutamiento es regular en un 54% lo cual indica que se requiere mejorar los métodos de difusión, asimismo, el 46.4% considera que la evaluación es regular esto indica que la municipalidad aún necesita mejorar sus técnicas de selección, además, un 48.8% considera que la contratación es regular, lo cual señala que las gestiones contractuales no son completamente eficientes y un 49.3% indica que la inducción es regular, lo cual señala que se requiere mejorar el proceso de inducción para lograr la adaptación adecuada del nuevo personal. Al mejorar este proceso permitirá una selección de personal más efectiva, además es imprescindible que cada etapa se realice en base a los principios de mérito y transparencia.

**Tercero.** El nivel del desempeño laboral de los servidores públicos evaluado por los gerentes y subgerentes de la Municipalidad Provincial de San Román, es regular en un 51.9% lo cual indica que los servidores aún no realizan sus funciones eficientemente; en cuanto a las dimensiones específicas, la eficacia es regular en un 51.9% esto indica que no se están cumpliendo plenamente los objetivos y metas institucionales, asimismo, la eficiencia y la motivación laboral es regular en un 55.8% lo cual señala que los servidores no están realizando un uso adecuado de los recursos y no se sienten completamente motivados para

desempeñar sus funciones de manera eficiente; por ello, es importante que la municipalidad implemente estrategias que fomenten el desarrollo de las competencias laborales y fortalezcan la motivación, para así garantizar un desempeño más efectivo.

### **III. BASE LEGAL**

- Constitución Política del Perú
- Ley N° 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades
- Ley N° 28175 - Ley Marco del Empleo Público
- Ley N° 30057 - Ley del Servicio Civil
- Ley N° 27658 - Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado
- Ley N° 28715 - Código de Ética de la Función Pública.
- Decreto Legislativo N° 728 - Régimen privado
- Decreto Legislativo N° 1057 - Régimen Especial de Contratación Administrativo de Servicios
- Decreto Legislativo N° 276 - Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público

### **IV. ALCANCE**

El plan de mejora continua del proceso de selección de personal y desempeño laboral de servidores públicos de la Municipalidad Provincial de San Román, tiene alcance para los servidores públicos que laboran en la municipalidad.

### **V. OBJETIVOS**

#### **5.1. Objetivo general**

Optimizar el proceso de selección de personal y fortalecer el desempeño laboral de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de San Román, promoviendo una gestión pública eficiente, transparente y orientada a resultados.

#### **5.2. Objetivos específicos**

- Fortalecer e implementar estrategias para optimizar el proceso de selección de personal en la Municipalidad Provincial de San Román.

- Establecer mecanismos para mejorar el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de San Román.

## **VI. JUSTIFICACIÓN**

El presente plan de mejora continua está orientado a contribuir como una herramienta que permite proponer estrategias que serán de utilidad para el área de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de San Román, de manera que fortalecerá la gestión institucional mediante la aplicación de buenas prácticas en la administración de recursos humanos, fomentando una cultura organizacional basada en la eficiencia, la transparencia y el servicio al ciudadano.

## **VII. ACCIONES A DESARROLLAR**

Para optimizar el proceso de selección de personal y fortalecer el desempeño laboral de los servidores públicos, se debe tomar en cuenta los aspectos.

### **A) Acciones a desarrollar para una mejora continua en el proceso de selección de personal**

#### **Reclutamiento de personal**

**Objetivo:** Fortalecer el reclutamiento mediante estrategias que permitan identificar el talento interno y atraer postulantes de manera equitativa y transparente.

#### **Actividades:**

**A1.** Identificar competencias y evaluar a los empleados actuales para posibles promociones a puestos más complejos o motivadores.

**A2.** Difundir las convocatorias de trabajo de acuerdo a los medios establecidos por SERVIR y ampliar otros canales de difusión que permita la accesibilidad, equidad y transparencia.

| <b>Acciones</b> | <b>Responsables</b>  | <b>Recursos necesarios</b>                                |
|-----------------|--|---|
| A1              | Subgerencia de Recursos Humanos y Gerentes de cada área                        | Formatos de evaluación y base de datos (software o Excel) |
| A 2             | Subgerencia de Recursos Humanos<br>Oficina de Imagen Institucional y Protocolo | Portal institucional, Empleos Perú y/o redes sociales     |

### **Evaluación de personal**

**Objetivo:** Implementar técnicas objetivas y estandarizadas que optimicen la evaluación de candidatos durante el proceso de selección.

#### **Actividades:**

**A1.** Implementar entrevistas estandarizadas según el perfil de puesto para evaluar la idoneidad de los candidatos.

**A2.** Aplicar pruebas de habilidades y competencias relevantes para el puesto con el apoyo de especialistas

**A3.** Coordinar con la Oficina de Control Institucional (OCI) para la supervisión de todo el proceso evaluativo, desde la aplicación hasta el procesamiento de resultados.

**A4.** Brindar capacitaciones de ética e integridad institucional dirigido al personal involucrado en procesos de evaluación de candidatos.

| <b>Actividades</b> | <b>Responsables</b>   | <b>Recursos necesarios</b>                    |
|--------------------|---|---|
| A1                 | Subgerencia de Recursos Humanos, Comité de selección                    | Guías de entrevista y banco de preguntas      |
| A2                 | Subgerencia de Recursos Humanos, especialistas externos                 | Pruebas psicotécnicas y evaluaciones técnicas |
| A3                 | Órgano de Control Institucional, Subgerencia de Recursos Humanos        | Oficios y/o actas de verificación             |
| A4                 | Subgerencia de Recursos Humanos<br>Oficina de Tecnología de Información | Aula, material audiovisual y diapositivas     |

## Contracción de personal

**Objetivo:** Fortalecer la contratación mediante lineamientos claros y herramientas que garanticen orden, legalidad y eficiencia en el proceso.

### Actividades:

**A1.** Establecer lineamientos y plazos claros para la elaboración, revisión y firma de contratos conforme a la normativa laboral vigente.

**A2.** Elaborar formatos estandarizados de contratos que incorporen cláusulas sobre desempeño, ética y funciones claras.

**A3.** Verificar que la contratación esté alineada al Cuadro de Asignación de Personal (CAP) y Presupuesto Analítico de Personal (PAP).

**A4.** Garantizar que todos los contratos estén registrados y archivados en físico y digitalmente.

**A5.** Capacitar al personal del área de Recursos Humanos en aspectos legales de contratación pública y gestión documental digital.

| Acciones | Responsables  | Recursos necesarios                          |
|----------|---|--|
| A1.      | Subgerencia de Recursos Humanos   | Procedimientos internos y normativa legal    |
| A2.      | Subgerencia de Recursos Humanos   | Plantillas de contrato actualizadas          |
| A3.      | Gerencia de Planeamiento y Presupuesto<br>Subgerencia de Recursos Humanos | Documentos CAP y PAP actualizados            |
| A4.      | Subgerencia de Recursos Humanos<br>Oficina de Tecnología de Información   | Archivadores y sistema de archivos digitales |
| A5.      | Subgerencia de Recursos Humanos   | Materiales impresos o digitales              |

## Inducción al personal

**Objetivo:** Implementar un proceso de inducción institucional para garantizar una integración efectiva y alineada con los objetivos institucionales.

### Actividades:

**A1.** Diseñar e implementar un Programa Institucional de Inducción para nuevos servidores públicos según la "Guía para la Gestión del Proceso de Inducción" realizado por SERVIR.

**A2.** Asignar un servidor guía o mentor por área durante el primer mes de ingreso para acompañar y orientar al nuevo personal.

**A3.** Incorporar módulos virtuales y presenciales en el proceso de inducción.

**A4.** Evaluar la satisfacción y comprensión del proceso de inducción a través de una encuesta corta al finalizar el programa.

| <b>Acciones</b> | <b>Responsables</b>   | <b>Recursos necesarios</b>                        |
|-----------------|---|---|
| A1.             | Subgerencia de Recursos Humanos   | Guía SERVIR, presentaciones y materiales impresos |
| A2.             | Subgerencia de Recursos Humanos y jefes inmediatos                      | Tiempo del servidor guía y directiva interna      |
| A3.             | Subgerencia de Recursos Humanos<br>Oficina de Tecnología de Información | Plataforma virtual y recursos audiovisuales       |
| A4.             | Subgerencia de Recursos Humanos   | Formulario de encuesta impresa o digital          |

### **B) Acciones para establecer mecanismos de mejora en el desempeño laboral de los servidores públicos.**

De acuerdo con los resultados de la investigación, se evidencia una relación entre la selección de personal y el desempeño laboral. Esto indica que una adecuada selección permite contar con servidores públicos capaces de desarrollar sus funciones de manera eficaz y eficiente. Por lo tanto, si bien la mejora en el proceso de selección representa un factor clave, también es necesario implementar actividades adicionales orientadas a optimizar el desempeño laboral

### **Eficacia**

**Objetivo:** Optimizar el cumplimiento de metas institucionales mediante la mejora de la planificación, seguimiento y evaluación del desempeño laboral individual y grupal.

**Actividades:**

**A1.** Establecer metas claras, medibles y alineadas al Plan Operativo Institucional (POI) para cada servidor público, en coordinación con su unidad orgánica.

**A2.** Realizar reuniones trimestrales de seguimiento y evaluación de resultados con cada gerencia y subgerencia.

**A3.** Capacitar al personal en gestión por resultados, planificación estratégica y trabajo orientado a metas.

**A4.** Implementar un sistema de retroalimentación trimestral que permita evaluar avances, identificar debilidades y reforzar buenas prácticas.

| <b>Acciones</b> | <b>Responsables</b>   | <b>Recursos necesarios</b>                                 | <b>Cronograma</b> |
|-----------------|---|--|-------------------|
| A1.             | Gerentes y subgerentes<br>Gerencia de Planeamiento y<br>Presupuesto             | POI actualizado<br>Formatos de metas                       | Trimestral        |
| A2.             | Alcaldía, Gerencia Municipal<br>y Subgerencias                                  | Sala de reuniones, actas,<br>indicadores de gestión        | Trimestral        |
| A3.             | Subgerencia de Recursos<br>Humanos<br>Gerencia de Planeamiento y<br>Presupuesto | Presupuesto para<br>capacitación, ponentes y<br>materiales | Semestral         |
| A4.             | Jefes inmediatos  | Formatos de evaluación                                     | Trimestral        |

**Eficiencia**

**Objetivo:** Incrementar la productividad institucional mediante el uso adecuado de los recursos, tiempo y capacidades del personal.

**Actividades:**

**A1.** Capacitar al personal en el uso de sistemas administrativos y herramientas digitales como el SIAF, SIGA y SEACE.

**A2.** Implementar un sistema de control de tiempos y programación de actividades por área, para optimizar el cumplimiento de funciones.

| <b>Acciones</b> | <b>Responsables</b>   | <b>Recursos necesarios</b>                                       | <b>Cronograma</b> |
|-----------------|---|--|-------------------|
| A1.             | Subgerencia de Recursos Humanos<br>Oficina de Tecnología de Información | Capacitadores especializados y materiales impresos o digitales   | Semestral         |
| A2.             | Gerencia de Planeamiento y Presupuesto<br>Gerencias y Subgerencias      | Herramientas de gestión (Excel, software), cronogramas de tareas | Trimestral        |

### **Motivación laboral**

**Objetivo:** Fortalecer el compromiso institucional y la satisfacción del personal mediante estrategias de reconocimiento, desarrollo y bienestar.

#### **Actividades:**

**A1.** Diseñar un sistema de reconocimiento al desempeño destacado, con entrega de diplomas o menciones honoríficas trimestrales.

**A2.** Establecer espacios de diálogo y escucha activa entre los jefes inmediatos y el personal, con enfoque en el clima laboral.

**A3.** Fomentar actividades de integración institucional (deportivas, recreativas o culturales) que fortalezcan el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo.

| <b>Acciones</b> | <b>Responsables</b>  | <b>Recursos necesarios</b>                       | <b>Cronograma</b>                     |
|-----------------|--|--|---------------------------------------|
| A1.             | Subgerencia de Recursos Humanos y Comisión de Reconocimiento | Diplomas, certificados o placas                  | Trimestral                            |
| A2.             | Jefes inmediatos<br>Gerencia Municipal                       | Espacios de diálogo y encuestas de clima laboral | Trimestral                            |
| A3.             | Subgerencia de Recursos Humanos<br>Comisión de actividades   | Salones, campos deportivos u otros espacios      | Semestral o en fechas institucionales |

## **VIII. FINANCIAMIENTO**

El financiamiento requerido para la ejecución del presente plan será asumido por la Municipalidad Provincial de San Román, a través de su presupuesto institucional asignado a la Subgerencia de Recursos Humanos y áreas vinculadas, en coordinación con la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto.

## IX. CRONOGRAMA

| N° | Componentes   | Actividades  | Periodo |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---------------|--|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|    |               |  | E       | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D |
| 1  | Reclutamiento | Identificación de competencias del personal interno                | ■       | ■ |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|    |               | Difusión de convocatorias  |         | ■ |   |   |   | ■ |   |   |   | ■ |   |   |
| 2  | Evaluación    | Implementación de entrevistas estandarizadas y pruebas técnicas    |         | ■ |   |   |   | ■ |   |   |   | ■ |   |   |
|    |               | Coordinación con OCI y verificación                                |         | ■ |   |   |   | ■ |   |   |   | ■ |   |   |
|    |               | Capacitaciones de ética e integridad institucional                 |         |   | ■ |   |   |   | ■ |   |   |   | ■ |   |
| 3  | Contratación  | Elaboración de formatos estandarizados de contratos                |         | ■ |   |   |   |   |   | ■ |   |   |   |   |
|    |               | Capacitación en contratación pública y gestión documental digital  |         |   |   | ■ |   |   |   |   | ■ |   |   |   |
| 4  | Inducción     | Diseño e implementación del Programa Institucional de Inducción    | ■       | ■ |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|    |               | Encuestas de satisfacción del proceso de inducción                 |         |   |   |   | ■ |   |   |   |   |   | ■ |   |
| 5  | Eficacia      | Establecimiento de metas claras alineadas al POI                   | ■       |   |   | ■ |   |   | ■ |   |   | ■ |   |   |
|    |               | Reuniones de seguimiento y evaluación de resultados                |         | ■ |   |   | ■ |   |   | ■ |   |   | ■ |   |
|    |               | Capacitación en gestión por resultados y planificación estratégica |         |   |   | ■ |   |   |   |   |   | ■ |   |   |
|    |               | Implementación de un sistema de retroalimentación                  |         | ■ |   |   | ■ |   |   | ■ |   |   | ■ |   |

|   |            |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---|------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 6 | Eficiencia | Capacitación en sistemas administrativos (SIAF, SIGA, SEACE)                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   |            | Implementación de un sistema de control de tiempos y programación de actividades |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7 | Motivación | Sistema de reconocimientos   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   |            | Establecimiento de espacios de diálogo   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|   |            | Actividades de integración institucional   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

## X. PRESUPUESTO

| N°           | Descripción                                       | Costo Total (S/) |
|--------------|---|------------------|
| 1            | Capacitaciones (incluye logística y materiales)   | 5 000.00         |
| 2            | Servicios de especialistas y ponentes             | 10 000.00        |
| 3            | Producción y difusión de convocatorias            | 2 000.00         |
| 4            | Material audiovisual e impresiones para inducción | 3 000.00         |
| 5            | Actividades de integración y bienestar            | 4 000.00         |
| 6            | Reconocimientos (diplomas, certificados, etc.)    | 1 500.00         |
| 7            | Agasajos  | 4 500.00         |
| 8            | Otros gastos operativos                           | 2 000.00         |
| <b>TOTAL</b> |   | <b>32 000.00</b> |

*Nota.* El presupuesto está sujeto a modificaciones.

