



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



**REDISEÑO DEL PERFIL DE PUESTOS BAJO LINEAMIENTOS  
DE LA LEY SERVIR COMO ESTRATEGIA PARA  
INCREMENTAR LA EFICIENCIA DE LOS SISTEMAS DE  
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CASO: SERVIDORES DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO – PUNO 2019**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**Bach. MAGALI OLGADO PUMA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**PUNO – PERÚ**

**2020**



## DEDICATORIA

### *A mis amados padres:*

*Prof. Melitón Olgado Chura y Sra. Teresa A. Puma Astulle, por su apoyo y dedicación absoluta. Mis padres, quienes con su sencillez, humildad, su infinito amor incondicional, me brindaron sus mejores consejos para seguir adelante, siempre con la cabeza en alto, aún en cada caída. Mis amados padres, dignos de admirar y un ejemplo a seguir.*

### *A mis hermanos:*

*Tec. Lab. Felipe Olgado Puma, Mg. Yvish D. Olgado Puma. Dr. Gustavo Max Olgado Puma, no sólo son mis hermanos, son mis mejores amigos y son quienes nunca me dejaron sola en la lucha por alcanzar mis metas, son quienes siempre estuvieron a mi lado y me apoyaron en todo momento. Los amo.*

*Todo el logro alcanzado en mi vida, con profundo amor se los dedico a ellos.*

***Magali Olgado Puma***



## AGRADECIMIENTO

Mi profunda gratitud a las siguientes personas:

A mis padres y a mis hermanos, por estar siempre prestos a escucharme, por los consejos, el constante apoyo que me han brindado, por las experiencias que han compartido conmigo los que han permitido trazar mi camino y seguir adelante.

A mi director de tesis, Mg. Verónica Greis Andia Flores, una gran maestra, no solo tiene mi gratitud, sino también mi más profundo respeto y admiración como persona y como profesional. Su exigencia, dedicación, orientación, constancia han significado un gran apoyo en el desarrollo del presente trabajo de investigación. Muchas gracias.

A los miembros de jurado por su predisposición para la revisión de la presente tesis, por su paciencia y su visión crítica.

Un especial agradecimiento a los profesionales especialistas en recursos humanos Lic. Braulio S. Villa Ruiz, M.sc. María A. bedoya Gonzales, Abog. Damian Yucra Coari, Abog. Kathia M. Torres Rosales, sus conocimientos y visión crítica para la validación del instrumento, significan un valioso apoyo en esta investigación.

A todos ellos, ¡Muchas gracias!!!



## ÍNDICE GENERAL

**DEDICATORIA**

**AGRADECIMIENTO**

**ÍNDICE GENERAL**

**ÍNDICE DE TABLAS**

**ÍNDICE DE FIGURAS**

**LISTA DE ACRÓNIMOS**

**RESUMEN ..... 11**

**ABSTRACT..... 12**

### **CAPÍTULO I**

#### **INTRODUCCIÓN**

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA ..... 14

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA..... 16

1.3. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN ..... 17

1.4. IMPORTANCIA Y UTILIDAD DEL ESTUDIO ..... 25

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN..... 26

### **CAPÍTULO II**

#### **REVISIÓN DE LITERATURA**

2.1. MARCO TEÓRICO ..... 27

2.2. MARCO CONCEPTUAL ..... 71

2.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN ..... 73

### **CAPÍTULO III**

#### **MATERIALES Y MÉTODOS**

3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO ..... 74

3.2. PERIODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO ..... 76

3.3. PROCEDENCIA DEL MATERIAL UTILIZADO ..... 76

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA ..... 77

3.5. DISEÑO ESTADÍSTICO..... 79

3.6. PROCEDIMIENTO ..... 84

3.7. VARIABLES..... 92

3.8. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS ..... 95



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS.....	96
4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....	164
<b>V. CONCLUSIONES.....</b>	<b>169</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>170</b>
<b>VII. REFERENCIAS.....</b>	<b>172</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>176</b>

**Área :** Administración general

**Tema:** Sistemas de evaluación de desempeño y la Ley Servir

**FECHA DE SUSTENTACIÓN** 09 DE ENERO DEL 2020.



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Identificación del puesto - Hoja de Trabajo N° 01 (Anexo A) – SERVIR.....	49
Tabla 2. Tabla de Valoración para la identificación de funciones principales - SERVIR .....	54
Tabla 3. Cuadro comparativo de los métodos más usados en la evaluación de desempeño .....	64
Tabla 4. Métodos de evaluación de desempeño .....	65
Tabla 5. Resumen Cuantitativo por clasificación de cargos, del CAP Provisional - 2018, UNA – Puno .....	77
Tabla 6. Resumen del CAP Provisional 2018: Escuela Profesional de Ingeniería Agroindustrial, Escuela Profesional de Enfermería y Escuela Profesional de Arquitectura y Urbanismo .....	78
Tabla 7. Clasificación de cargos por facultades, existentes según el CAP provisional 2018, una – puno .....	79
Tabla 8. Diseño estadístico de la variable 1: Perfil de puestos.....	80
Tabla 9. Diseño estadístico de la variable 2: Evaluación de desempeño.....	82
Tabla 10. Escala de Medición del instrumento utilizado para medir la percepción de la variable 1: perfil de puestos, y variable 2: evaluación de desempeño .....	87
Tabla 11. Lista de expertos que certificaron la validez del contenido del instrumento de recolección de datos .....	87
Tabla 12. Estadística de fiabilidad - Variables 1: Perfil de puestos y Variable 2: Evaluación de desempeño .....	88
Tabla 13. Resumen de procesamiento de casos para la prueba de fiabilidad del instrumento.....	88
Tabla 14. Operacionalización de Variables .....	93
Tabla 15. Criterios de los instrumentos de evaluación de desempeño - UNA Puno .....	97
Tabla 16. Identificación de Familia de Puestos y Grupo de Servidores, en base a los cargos existentes en el CAP Provisional UNA PUNO .....	103
Tabla 17. Análisis comparativo e identificación de funciones principales del puesto: "Secretaria de Decanato" .....	104
Tabla 18. Análisis comparativo e identificación de funciones principales del puesto: "Conserje" .....	105



Tabla 19. Análisis comparativo e identificación de funciones principales del puesto: "Coordinador Académico" .....	107
Tabla 20. Análisis comparativo e identificación de funciones principales del puesto: "Técnico Administrativo" .....	110
Tabla 21. Análisis comparativo e identificación de funciones principales del puesto: "Técnico en Laboratorio" .....	112
Tabla 22. Análisis comparativo e identificación de funciones principales del puesto: "Operador PAD" .....	114
Tabla 23. Análisis comparativo e identificación de funciones principales del puesto: "Técnico en Biblioteca" .....	115
Tabla 24. Análisis comparativo e identificación de funciones principales del puesto: "Secretaria de Escuela Profesional" .....	117
Tabla 25. Perfil de puestos rediseñado para el puesto: "Secretaria de Decanato" .....	119
Tabla 26. Perfil de puestos rediseñado para el puesto: "Coordinador Académico" .....	121
Tabla 27. Perfil de puestos rediseñado para el puesto: "Técnico Administrativo" .....	124
Tabla 28. Perfil de puestos rediseñado para el puesto: "Trabajador de Servicios" .....	126
Tabla 29. Perfil de puestos rediseñado para el puesto: "Técnico en Laboratorio" .....	128
Tabla 30. Perfil de puestos rediseñado para el puesto: "Operador PAD" .....	130
Tabla 31. Perfil de puestos rediseñado para el puesto: "Técnico en Biblioteca" .....	132
Tabla 32. Perfil de puestos rediseñado para el puesto: "Secretaria de Escuela Profesional" .....	135
Tabla 33. Resultados del ITEM N° 01 .....	139
Tabla 34. Resultados del ITEM N° 02 .....	141
Tabla 35. Resultados del ITEM N° 03 .....	143
Tabla 36. Resultados del ITEM N° 04 .....	145
Tabla 37. Resultados del ITEM N° 05 .....	146
Tabla 38. Resultados del ITEM N° 06 .....	148
Tabla 39. Resultados del ITEM N° 07 .....	149
Tabla 40. Resultados del ITEM N° 08 .....	150
Tabla 41. Resultados del ITEM N° 09 .....	151
Tabla 42. Resultados del ITEM N° 10 .....	152
Tabla 43. Resultados del ITEM N° 11 .....	153
Tabla 44. Resultados del ITEM N° 12 .....	154
Tabla 45. Resultados del ITEM N° 13 .....	155



Tabla 46. Resultados del ITEM N° 14.....	156
Tabla 47. Resultados del ITEM N° 15.....	157
Tabla 48. Resultados del ITEM N° 16.....	157
Tabla 49. Resultados del ITEM N° 17.....	158
Tabla 50. Resultados del ITEM N° 18.....	159
Tabla 51. Resultados del ITEM N° 19.....	160
Tabla 52. Resultados del ITEM N° 20.....	161
Tabla 53. Resultados del ITEM N° 21.....	162
Tabla 54. Resultados del ITEM N° 22.....	162
Tabla 55. Resultados del ITEM N° 23.....	163



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Las reformas previas en el Perú .....	34
Figura 2. Tránsito al régimen del Servicio Civil .....	41
Figura 3. Pasos clave para la evaluación de desempeño.....	68
Figura 4. Procesos de evaluación del desempeño.....	69
Figura 5. Ubicación geográfica del Departamento de Puno .....	75
Figura 6. Flujograma del proceso de recopilación de información para el rediseño de perfil de puestos .....	89
Figura 7. Documentos de Gestión de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, que fueron consultados.....	90
Figura 8. Pasos para la elaboración de perfiles de puesto .....	92
Figura 9. Criterios de evaluación del instrumento de evaluación de desempeño UNA-Puno.....	99
Figura 10. Diferencias entre los métodos utilizados en las Evaluaciones de Desempeño .....	101
Figura 11. Proceso de rediseño de perfil de puestos.....	102
Figura 12. Condición laboral de los encuestados .....	137
Figura 13. Grado de estudios de los trabajadores encuestados.....	138
Figura 14. Representación gráfica de los resultados obtenidos respecto al ITEM N° 01, según condición laboral de los encuestados.....	140
Figura 15. Representación gráfica de los resultados obtenidos respecto al ITEM N° 02, según condición laboral de los encuestados.....	142
Figura 16. Representación gráfica de los resultados obtenidos respecto al ITEM N° 03, según condición laboral de los encuestados.....	144
Figura 17. Representación gráfica de los resultados obtenidos respecto al ITEM N° 04, según condición laboral de los encuestados.....	145
Figura 18. Representación gráfica de los resultados obtenidos respecto al ITEM N° 05, según condición laboral de los encuestados.....	147
Figura 19. Representación gráfica de los resultados obtenidos respecto al ITEM N° 06, según condición laboral de los encuestados.....	148



## LISTA DE ACRÓNIMOS

- CAP : Cuadro para Asignación de Personal
- CAS : Contrato Administrativo de Servicios
- CLAD : Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo
- GPGSC: Gerencia de Políticas de Gestión del Servicio Civil
- INDECOPI: Instituto Nacional de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual
- LMEP : Ley Marco del Empleo Publico
- MEF : Ministerio de Economía y Finanzas
- MOF : Manual de Organización y Funciones
- MOP : Manual de Organización y Funciones
- MPP : Manual de Perfil de Puestos
- MPT : Manual de Puestos Tipo
- PAP : Presupuesto Analítico de Personal
- ROF : Reglamento de Organización y Funciones
- SADP : Sistema de Alta Dirección Pública
- SC : Servicio Civil
- PP : Perfil de Puestos
- PPR : Presupuesto por resultados
- SED : Sistemas de Evaluación de Desempeño



## RESUMEN

La presente investigación titulada *“Rediseño del Perfil de Puestos bajo lineamientos de la Ley Servir como estrategia para incrementar la eficiencia de los Sistemas de Evaluación del Desempeño caso: Servidores De La Universidad Nacional Del Altiplano – Puno 2019”*, tuvo como objetivo principal desarrollar una propuesta para elevar la eficiencia y funcionalidad de los sistemas de evaluación de desempeño laboral de los servidores públicos de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno periodo 2019, a través de una estimación de los sistemas de evaluación de desempeño actuales y un rediseño de perfil de puestos bajo los lineamientos de la Ley del Servicio Civil”; el método de abordaje utilizado fue deductivo-cuantitativo, de diseño no experimental, de alcance descriptivo propositivo, de corte transversal. Para su desarrollo, se ha tomado como población, a los servidores públicos de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno periodo 2019; como muestra de estudio se tomó por lo menos, a un servidor de cada grupo de servidores y/o familia de puestos, según estructura orgánica de la UNA-Puno y Cuadro para Asignación de Personal (CAP) provisional. El levantamiento de datos se dió a partir de la construcción de un cuestionario por escala con interrogantes relacionadas al “perfil de puestos” como variable 1, y “evaluación de desempeño” como variable 2. Se logró la validación del instrumento con un alfa de Cronbach de 0.781, a través del juicio de 4 profesionales expertos en el tema. Asimismo, para la variable “perfil de puestos” se utilizó formatos desarrollados por la guía de la Ley SERVIR, como resultado se planteó que el rediseño del perfil de puestos enfocados en la medición concreta de habilidades y competencias requeridas por las funciones específicas del puesto bajo los lineamientos de la Ley del Servicio Civil, permitirá elevar la eficiencia de los sistemas de evaluación del desempeño laboral, de los servidores públicos de la UNA – Puno.

**Palabras Clave :** Perfil de Puestos, Evaluación de Desempeño Laboral, Ley Servir



## ABSTRACT

The present investigation entitled "Redesign of the Profile of Positions under the guidelines of the Serve Law as a strategy to increase the efficiency of the Performance Evaluation Systems case: Servers Of The National University Of Altiplano - Puno 2019", had as main objective to develop a proposal to increase the efficiency and functionality of the job performance evaluation systems of public servants of the National University of the Altiplano - Puno period 2019, through an estimate of the current performance evaluation systems and a redesign of the low position profile the guidelines of the Civil Service Law "; the approach method used was deductive-quantitative, non-experimental design, descriptive-purposeful, cross-sectional. For its development, the public servants of the National University of the Altiplano - Puno period 2019 have been taken as population; As a study sample, at least one server from each group of employees and / or family of positions was taken, according to the organic structure of UNA-Puno and provisional Staff Assignment Table (CAP). The data collection was given from the construction of a scale questionnaire with questions related to the "job profile" as variable 1, and "performance evaluation" as variable 2. The instrument was validated with a Cronbach's alpha. of 0.781, through the judgment of 4 expert professionals on the subject. Likewise, for the variable "job profile", formats developed by the SERVIR Law guide were used, as a result it was proposed that the redesign of the job profile focused on the specific measurement of skills and competencies required by the specific functions of the position under the guidelines of the Civil Service Law, will allow to increase the efficiency of the systems of evaluation of the labor performance, of the public servants of UNA - Puno.

**Keywords:** ob Profile, Work Performance Evaluation, Serve Law



# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

Uno de los grandes problemas que el Perú viene enfrentando durante muchas décadas, es la debilidad en la gestión de sus entidades públicas, específicamente la gestión de recursos humanos, ello a causa de la falta de continuidad de una política de Estado articulada referida a la gestión de los servidores públicos. Por esta razón, en estos últimos años el Perú se ha enfocado en dar mejores servicios a la ciudadanía a través de una serie de reformas que promueven una administración pública moderna y eficiente basada en la creación de valor público, en respuesta a las necesidades de la población.

La reforma del Servicio Civil, significa una transformación sustancial en la función pública con una consecuente mejora en los servicios al ciudadano. En el año 2008, se creó la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, cuya finalidad principal es la gestión de las personas que están al servicio del Estado, así como promover un servicio civil meritocrático y flexible. Este fue el primer paso para el cambio en la gestión de los recursos públicos. La implementación de la reforma del servicio civil en el Perú actualmente está en curso y se materializa en la Ley del Servicio Civil (Ley N° 30057) que fue publicada en julio del 2013; entró en plena vigencia con la aprobación de sus tres reglamentos en junio del 2014 (Sú-Lay, 2015).

Recientemente el SERVIR, mediante su página oficial informa que un número de 454 entidades públicas, actualmente se encuentran en tránsito al Régimen de la Ley del Servicio Civil, de los cuales a la fecha 75 entidades cuentan con Resolución de inicio a la Ley del Servicio Civil. Esta reforma implica nuevas reglas que abarcan temas como el mérito, capacitación, la evaluación de desempeño, una nueva organización de puestos, nueva estructura de compensación del nuevo régimen del servicio civil.



La evaluación de desempeño viene a ser uno de los aspectos relevantes de la reforma del servicio civil, que busca medir como han sido el desempeño y la conducta del servidor en el ejercicio de sus funciones.

En el capítulo I, se inicia con la parte introductora de la investigación, así como la descripción de problema, la formulación del problema, antecedentes de la investigación, importancia y utilidad de la investigación, y por último los objetivos de la investigación.

En el capítulo II del presente estudio de investigación, se detalla la información recopilada respecto a las variables del estudio, es así que en la revisión de literatura, respecto al marco teórico se detalla todos los aspectos relacionados al servicio civil, diseño de perfil de puestos y evaluación de desempeño laboral. Así también se detalla las hipótesis de la investigación, asimismo la operacionalización de variables.

El capítulo III, detalla la metodología del estudio, detallando el enfoque de investigación utilizada, el diseño de investigación, tipo de investigación, metidos, población y muestra, instrumentos y técnicas de recolección de datos. Y posteriormente el procedimiento que se siguió en el transcurso de la investigación.

En el capítulo IV se expone los resultados obtenidos respecto a los objetivos establecidos en el estudio de investigación, así como su respectiva discusión.

Por último se tiene el capítulo V y capítulo VI, respecto a las conclusiones al que se llegó, así como sus recomendaciones respectivamente.

### **1.1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En toda entidad pública o privada, el talento humano constituye el elemento más valioso de la institución, pieza clave del desarrollo organizacional; sin embargo en nuestro medio y con mayor énfasis en el ámbito del servicio público, la gestión del talento se caracteriza por la falta de una planificación, promoción y dirección coherente que



permita brindar un servicio eficiente al ciudadano; dentro de las principales causas que generan esta deficiencia tenemos el desorden normativo y de regímenes laborales, puesto que cada uno de estos regímenes cuenta con reglas con una amplia complejidad en la gestión de recursos humanos e inequidades que afectan seriamente el clima laboral en las entidades, en consecuencia se obtiene un desempeño laboral deficiente en los servidores públicos, y un descontento en los servicios prestados a los ciudadanos.

Prueba de ello el 2016 como consta en el observatorio denominado primer índice de satisfacción del consumidor peruano, desarrollado por el INDECOPI, CENTRUM Católica y Arellano Marketing, publicaron como resultados que dentro de los sectores con mayor insatisfacción percibida se tenía en primer lugar a las empresas de Telefonía móvil (47.7 puntos), en segundo las instituciones públicas con (51.0 puntos) y Seguros (60.5 puntos). Las constantes quejas de los usuarios respecto al servicio que las entidades públicas brindan, recae principalmente a causa de las ausencias de responsabilidades y reconocimiento de errores, la corrupción de funcionarios, la falta de empatía con el ciudadano, la mala orientación del servicio público, así como el desconocimiento de sus funciones y/o incumplimiento de requisitos para el puesto.

Aspectos que debería visualizarse en los documentos de gestión, sin embargo, muchas veces no se encuentran definidos claramente debido a su desactualización o en algunos casos la ausencia de los mismos, y si existiere no es dado a conocer a los trabajadores, provocando así una desorientación y desconocimiento de sus funciones así como los requisitos exigibles para ocupar el puesto; en consecuencia, ello genera un desorden e impropiedad en la evaluación de desempeño, obteniendo muchas veces resultados desfavorables e incontrolables en la gestión de recursos humanos y un servicio deficiente a los usuarios de la misma institución, forjando niveles considerables de insatisfacción en el servicio.



Frente a este problema, la nueva reforma del servicio civil pretende mejorar la gestión de los recursos humanos, siendo una de sus características la meritocracia, constantes evaluaciones de desempeño y capacitaciones, pero ¿acaso se está preparando a los servidores públicos para este nuevo desafío?; muchas entidades públicas ni siquiera han evaluado el desempeño laboral de sus trabajadores, puesto que en su mayoría se ha visto que el ingreso de sus trabajadores son por favores políticos, generando un notorio rechazo y desconfianza en las instituciones públicas, lo que a su vez ha generado un desorden e inequidad en la gestión del talento humano, ya que muchos de estos trabajadores no cumplen con los requisitos definidos en su Manual de Organización y Funciones, o en su defecto ni siquiera están definidos en estos documentos. Por su parte, la evaluación de desempeño que se les habría aplicado, si es el caso, muchas veces resultan muy vagas y subjetivas, no están enfocadas a los resultados, lo que no estaría permitiendo la obtención de resultados favorables que demuestren el crecimiento profesional de sus trabajadores, ni la identificación oportuna de las posibles debilidades de los servidores públicos, para sus capacitaciones y mejora continua.

## **1.2.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Problema General**

- ¿Cómo un rediseño del Perfil de Puestos bajo los lineamientos de la Ley del Servicio Civil, permitirá contar con sistemas más eficientes y funcionales en la evaluación del desempeño laboral de los servidores públicos de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, periodo 2019?



### 1.2.2. Problemas Específicos

#### **Problema Específico N° 1:**

- ¿Cómo son actualmente los criterios de evaluación del desempeño de las familias de puesto de los servidores públicos con los que cuenta la Universidad Nacional del Altiplano Puno, periodo 2019?

#### **Problema Específico N° 2:**

- ¿Los criterios de evaluación de desempeño de las familias de puesto de los servidores públicos usados actualmente por la Universidad Nacional del Altiplano, responden a criterios de evaluación funcionales definidas por la Ley del Servicio Civil?

#### **Problema Específico N° 3:**

- ¿Permitirá un rediseño del Perfil de Puestos de los servidores públicos de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno según los lineamientos de la Ley del Servicio Civil contar con sistemas de evaluación desempeño más eficientes y funcionales?

### 1.3. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En el ámbito Internacional existen estudios de investigación sobre el “Servicio Civil”, “desempeño” y “sistemas de evaluación de desempeño”, así tenemos:

Morales (2014), en su estudio de investigación titulado “Nueva gestión pública en Chile: orígenes y efectos”, Artículo científico, precisa que la nueva gestión pública es el paradigma que ha inspirado las reformas de modernización del Estado a nivel mundial. La autora relata que en 1998 el gobierno de Chile instauró el uso de instrumentos de evaluación de desempeño vinculados a incentivos públicos que permitiera que los servicios públicos tuvieron en la jefatura a personas con las capacidades profesionales



apropiadas para desempeñar sus cargos. Señala también que en los años ochenta, el modelo dominante de administración pública era el tradicional (racional-weberiano) caracterizado por un servicio civil apolítico, donde los procesos de toma de decisiones estaban estrictamente regidos por leyes y procedimientos, aumentando la transparencia y estabilidad de la acción del gobierno. La autora, cita una publicación de (Bhatta, 2003; Dunleavy et al. 2005) sobre las líneas de acción de la reforma de modernización del Estado basados en: desagregación, competencia e incentivos conforme a la Nueva Gestión Pública, describiendo algunas iniciativas vinculadas a estas líneas de acción como el (1) Uso de incentivos: evaluación del desempeño, el mismo que se realizó en búsqueda de una mayor eficiencia y efectividad del Estado y que condujo a la institucionalización de los procesos de rendición de cuentas y a la creación de sistemas de evaluación del desempeño (SED) (blanlot y Von Baer, 2009, citado en Morales (2014)); al respecto, la autora refiere que estos sistemas provocaron que el proceso presupuestario dejase de ser una simple herramienta de asignación de gasto para transformarse en una herramienta de gestión del mismo, dando origen a los presupuestos por resultados (PPR) que pretenden vincular la asignación de recursos públicos con los resultados obtenidos. Y (2) Desagregación y aumento de la competencia en el servicio civil, cuyo propósito fue la búsqueda de una mayor eficiencia mediante iniciativas de desagregación de funciones (diseño y ejecución), devolución y delegación; estuvo asociada a la necesidad de fortalecer la profesionalización, lo que implica la necesidad de desarrollar sistemas de servicio civil (SC) bajo criterios de mérito y flexibilidad, guiándose por tres ejes orientadores: a) Descentralizar la gestión de recursos humanos; b) potenciar y profesionalizar la funciones directiva; y, c) flexibilidad el sistema de personal (Echebarría, 2006; UN-DESA, 2005, citado en Morales (2014)). Ahora bien, tras su investigación, la autora demostró el efecto positivo que el Sistema de Alta Dirección



Pública (SADP), establecida mediante Ley N° 19.882, provoca la eficiencia en el uso de recursos públicos, creyendo apropiado seguir fortaleciendo el sistema y extender su uso más allá del gobierno central; y como puntos reflexivos, señala que si en el futuro se espera que existan gobiernos divididos (Presidente y Congreso de coaliciones distintas), no es aconsejable que el SADP se vuelva estrictamente profesional, en tanto que si las expectativas futuras señalan la existencia de gobierno unido, la profesionalización y despolitización de la alta dirección no representa una amenaza a la eficiencia legislativa y a la responsiveness en la ejecución del mandato. Por otro lado, señala también que el Sistema de Evaluación de Desempeño, requiere mejoras que apunten a corregir las actuales debilidades, por lo que sugiere mejorar la relevancia y calidad de los indicadores y metas de desempeño; y promover el uso de incentivos no económicos (mejor funcionario, días de vacaciones, entre otros).

Matas & Salvador (2005), en su estudio de investigación titulado “Servicio civil en américa latina: reflexiones y propuestas tentativas”. Artículo científico. En la parte expositiva de su investigación respecto a “La selección de los empleados públicos”, hacen referencia a los modelos de servicio civil, a partir de los parámetros abierto/cerrado y politización/profesionalización, que vendría ser el primer paso para la construcción del sistema de servicio civil. Los modelos cerrados basados en cuerpos establecen sistemas selectivos que promueven perfiles generalistas, sustentados en conocimientos compartidos por el mismo cuerpo y que posteriormente se concretarán en ocupar una determinada función; en cambio, en los sistemas abiertos se potencian perfiles especializados adecuados a los puestos concretos a cubrir. Asimismo, los autores expresan respecto a la “Evaluación de los Recursos Humanos”, que la evaluación de los recursos humanos (o evaluación del desempeño), permite cerrar el círculo iniciado con el proceso de selección y que prosigue con la carrera administrativa y el sistema retributivo.



Los autores señalan que (...) la evaluación puede constituir un instrumento clave para retroalimentar el sistema de gestión de recursos humanos y ofrecer información sobre ámbitos como la selección, la formación, la promoción o la retribución; así también para introducir cambios en la cultura organizativa, modificar el clima laboral y apoyar la planificación de personal.

Bau-Aedo (2005), en su exposición sobre “Experiencias exitosas en la profesionalización de la función pública en América Latina. El caso de Chile”, llevado a cabo en el Foro Iberoamericano: Revitalización de la Administración Pública, Estrategias para la implantación de la Carta Iberoamericana de la Función Pública de México D.F.; señala que el proceso de modernización del Estado del Gobierno de Chile, ha sido una de las iniciativas prioritarias del gobierno del Presidente Ricardo Lagos para acometer los desafíos de generar un Estado al servicio de la ciudadanía. Este proceso surgió de la necesidad de adecuar las instituciones públicas a los requerimientos del desarrollo económico con mejores servicios a la ciudadanía. Según refiere la autora, durante los primeros 3 años de gobierno del Presidente Ricardo Lagos, se impulsó un proceso que involucró una ambiciosa agenda de cambios en diversas materias vinculadas a reformas de carácter político, cambios en la institucionalidad pública, descentralización, gestión pública, participación ciudadana y transparencia. Se trataba de avanzar de manera integral en cambios en un sentido vertical y horizontal. Se planteaba que las primeras modificaciones serían aquellas que afectan a entidades concretas generando en variados casos una nueva institucionalidad. En tanto la segunda categoría de reformas buscaría comprender el vasto catálogo de materias relativas a la modernización de la gestión pública. Dentro de la esfera de reformas vinculadas al espacio de la gestión pública, sobre relevancia el ámbito de la gestión de personas donde se plantearon originalmente las siguientes iniciativas: 1) Profesionalización del Servicio Público; 2) Creación de la



Dirección Nacional del Servicio Civil; 3) Fortalecimiento y profesionalización de la alta dirección pública; y 4) Consolidación legal de la normativa presupuestaria sobre gestión de personal. Es así que en una de sus conclusiones, la autora señala que Chile ha optado por trazar la línea en función de la identificación de la tarea predominante de las instituciones. Si ésta es definir políticas públicas el proceso de nombramiento de sus directivos es, sobre la base del mérito y la excelencia, eminentemente de confianza política. En el caso de instituciones que son en esencia ejecutoras de políticas, en tal caso los ejecutivos son reclutados a través de concursos públicos externos y seleccionados a partir de una terna o quina propuesta al Presidente de la República. Asimismo, señala que la profesionalización es el corazón del funcionamiento adecuado de un servicio civil que pretenda ser moderno y adaptado a los desafíos que impone la globalización. Esta es la mejor garantía de poder contar con un entorno que asegure razonablemente principios tales como la transparencia, legalidad, mérito. Etc.

Hernández (2017), en su investigación titulado “Sistemas de control de gestión y de medición del desempeño: conceptos básicos como marco para la investigación”. Artículo de investigación. Identificó los tipos y el diseño de diferentes sistemas que ofrecen información financiera y no financiera a diversos usuarios, considerando conceptos tales como contabilidad de gestión, control organizacional, sistemas de control de gestión y sistemas de control de desempeño, llegando a la conclusión de que los sistemas de control de gestión y los sistemas de medición del desempeño permiten efectuar cambios en la organización con el fin de mejorar su actuación dentro y fuera del entorno. Una vez terminado el diagnóstico, inicia el proceso de mejora basado en la comparación entre el desempeño real y el desempeño planeado, así como el establecimiento de nuevos estándares que sentarán las bases para la innovación y la promoción de nuevas acciones que incidan directamente en el éxito de la organización. Además, refiere que a pesar de



que los sistemas de control de gestión y de medición del desempeño siguen utilizando medidas financieras enfocadas a largo plazo, las medidas no financieras, tales como la innovación y el liderazgo de productos, la moral y la habilidad de los empleados, la lealtad del cliente, entre otras (Kaplan, 1984), empiezan a tomar un lugar relevante como indicadores del beneficio futuro de la organización.

Valdés, Garza, Pérez, Ileana; Gé, & Chávez (2015), en su estudio de investigación titulado “Una propuesta para la evaluación del desempeño de los trabajadores apoyada en el uso de técnicas cuantitativas”. Artículo científico. Los autores realizaron una propuesta que reduzca las reservas existentes en el proceso de evaluación del desempeño, llegando a las siguientes conclusiones: (a) el modelo propuesto de evaluación del desempeño basado en competencias es aplicable en empresas que cuenten con un diseño de competencias organizacionales y de procesos; así como los indicadores asociados a estos dos niveles. (b) El procedimiento propuesto defiende la utilización de indicadores para medir el desempeño de los trabajadores alineados con los indicadores del cuadro de mando integral. Esto permite evaluar al trabajador por aquello que realmente contribuye al logro de la estrategia de la organización; y (c) el empleo de técnicas cuantitativas como el método Rating y la suma ponderada le aportan objetividad a la evaluación obtenida con el método 360°, ya que permiten cuantificar las evaluaciones asignadas.

Díaz et al. (2014), en su estudio de investigación titulado “Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral”. Artículo científico. Llegan a la conclusión de que para lograr efectos positivos de la evaluación del desempeño es importante tener en cuenta que: la organización valorará positivamente contar con datos precisos y fiables del desempeño, hecho que dependerá del uso de escalas precisas de evaluación y de que reduzcan los sesgos de los evaluadores (objetivos de la metáfora del test); asimismo, los participantes valorarán más



positivamente las evaluaciones si éstas son justas y creíbles, y ello dependerá a su vez, de la precisión de las evaluaciones (metáfora del test y del due-process). Además la justicia percibida y por tanto el éxito y la efectividad del sistema de evaluación, estarán supeditados a que: (a) el procedimiento utilizado reconozca las diferentes metas y motivaciones individuales en juego; (b) el sistema a emplear ofrezca información clara a los participantes; y (c) se posibilite la participación de evaluadores y evaluados en el proceso de diseño de sistema.

Ganga, Fernández, & Araya (2009), en su estudio de investigación titulado “Propuesta para vincular el sistema de evaluación de desempeño con los perfiles basados en competencias en la subsecretaría del trabajo de Chile”. Artículo científico. Determinaron por medio de la revisión de documentos en relación a la evaluación de desempeño, que no sólo se aplica para el aumento o reducción de salarios y decidir despidos, sino que sirve primordialmente para el desarrollo de los funcionarios, el aprovechamiento adecuado del talento humano, el mejoramiento continuo de los resultados del servicio, así como también ayuda a la gestión de recursos humanos en aspectos como detección de necesidades de capacitación, validación de criterios de selección, planeación y desarrollo de la carrera profesional, promociones, ascenso, etcétera. Asimismo, los autores señalan que la propuesta de vincular la evaluación del desempeño con los perfiles basados en competencias, permitirá las evaluaciones de forma objetiva la actuación de las personas en sus respectivos puestos, al conocer de antemano los conocimientos, habilidades y capacidades de los funcionarios (...). Así también, permitirá a los funcionarios tener claro que es lo que se espera de la ejecución de sus funciones para lograr los objetivos del servicio, detectar con mayor precisión la necesidad de capacitar, otorgar bonos e incentivos al desempeño, ajuste de remuneraciones, identificación de candidatos para cargos de mayor responsabilidad, carrera y traslados o



movimientos entre evaluadores y evaluados, generando información relevante para utilizarlas en el proceso de toma de decisiones para el logro de objetivos institucionales que será de gran utilidad para el servicio.

En el ámbito nacional, se ha encontrado estudios sobre el “Servicio Civil” y el “Desempeño”, así tenemos:

Torres (2016), en su estudio de investigación titulado “La Implementación de la Ley Servir durante el periodo 2013 – 2016: Un Análisis de los Factores que explican los avances en el Proceso de Tránsito a los Ministerios”, Tesis de grado. Identifica a cuatro de once factores (planteados por el investigador), que afectan el grado de avance en el proceso de tránsito, estas posibles relaciones son: 1) A mayor número de personas que presta servicios en el ministerio, menor será el grado de avance en el proceso de tránsito; 2) A mayor número de días inmerso en el proceso de tránsito, mayor será el grado de avance del ministerio en dicho proceso; 3) A mayor complejidad percibida por los equipos de trabajo encargados del tránsito sobre el proceso y sus herramientas, menor será el avance del ministerio en su proceso de tránsito al régimen del servicio civil; y 4) A mayor jerarquía del cargo de quien está pendiente del avance general del ministerio en el tránsito, mayor será el avance de este. Factores que también podrían intervenir en la implementación de la Ley del Servicio Civil, en las demás instituciones públicas.

Callata & Fuentes (2018), en su estudio de investigación titulado “Motivación laboral y desempeño docente en la facultad de educación de la UNA – Puno”, una investigación descriptiva correlacional, se plantearon determinar la relación entre motivación laboral y desempeño laboral. Al respecto, obtuvieron como resultado en la primera dimensión de la variable motivación, relacionada a factores de higiene, el 59.1% de docentes manifiesta alta satisfacción. En la segunda dimensión eminentemente motivadora como son el



reconocimiento, crecimiento y satisfacción laboral, se evidencia que el 79.5% de docentes muestran alta motivación. Y concluye, indicando que los factores motivadores que están asociados a experiencias satisfactorias como reconocimiento, crecimiento y satisfacción laboral se evidencian mayoritariamente en los docentes que muestran alta motivación. Los docentes estudiados muestran buen desempeño.

#### **1.4.IMPORTANCIA Y UTILIDAD DEL ESTUDIO**

La evaluación de desempeño, se ha convertido desde hace muchos años en la alternativa de desarrollo de las instituciones y sus colaboradores que buscan permanentemente elevar el nivel de calidad y productividad del talento humano en la medida que esta ayuda a identificar las capacidades, habilidades destrezas y actitudes que despliegan las personas en el trabajo que desempeñan, a reforma del servicio civil en países de Latinoamérica dentro de ellos el Perú, tiene como principal reto mejorar y generar un cambio positivo en la gestión de recursos humanos de las entidades públicas y el servicio que ofrecen a los ciudadanos, en consecuencia, este estudio de investigación no solo tendrá utilidad en futuras investigaciones como material de consulta, sino que además, a través de los resultados se podrán tomar acciones inmediatas o a futuro, contribuyendo en la mejora y reforzamiento de la gestión de recursos humanos de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno, como institución pública, así como los servicios que ofrece a la sociedad, con servidores públicos preparados y capaces de brindar un servicio eficaz y eficiente, puesto que se hará alcance no solo de un perfil de puestos rediseñado, sino también de una propuesta de sistema de evaluación de desempeño funcional por 360 grados, cuyo propósito es la mejora de la eficiencia en los sistemas de evaluación de desempeño de los servidores públicos de la mencionada institución.



## **1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1. Objetivo General**

- Elevar la eficiencia y funcionalidad de los sistemas de evaluación de desempeño laboral de los servidores públicos de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno periodo 2019, a través de una estimación de los sistemas de evaluación de desempeño actuales y un rediseño de perfil de puestos bajo los lineamientos de la Ley del Servicio Civil

### **1.5.2. Objetivo Especifico**

- Analizar los criterios actuales que se toman en cuenta para la evaluación del desempeño de los servidores públicos con la que cuenta la Universidad Nacional del Altiplano Puno, periodo 2019.
- Analizar si los criterios de evaluación de desempeño de las familias de puesto de los servidores públicos usados actualmente por la Universidad Nacional del Altiplano, responden a criterios de evaluación funcional definidas dentro de la Ley Servir.
- Rediseñar el Perfil de Puestos de los servidores públicos de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno según los lineamientos de la Ley del Servicio Civil de manera que permita contar con sistemas de evaluación desempeño más eficientes y funcionales.



## CAPÍTULO II

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 2.1. MARCO TEÓRICO

##### 2.1.1. El Servicio Civil

Se denomina Servicio Civil al cuerpo de trabajadores en el sector público, sin importar su condición, nivel o ubicación respecto de la entidad a la que pertenecen (Tapia, 2013, citado por Llerena, 2016), estas personas serán llamados servidores públicos por el carácter de servicio a la ciudadanía que tienen, las funciones y las tareas que realizan, el Servicio Civil, también es por extensión, el conjunto de reglas y normas que rigen la gestión de estos recursos humanos (SERVIR, 2009).

Es así que en fecha 02 de julio del 2013, el Congreso de la República aprueba la Ley del Servicio Civil, Ley N° 30057, trazándose como objeto, “establecer un régimen único o exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado. Así como para aquellas personas que están encargadas de su gestión, del ejercicio de sus potestades y de la prestación de servicios de estas”. (Ley-30057, 2013).

##### 2.1.1.1. Principales causas de la Reforma del Servicio Civil en el Perú

La Autoridad Nacional del Servicio Civil, SERVIR (2018), en una de sus publicaciones titulado “*Profesionalizando el Servicio Civil. Reflexiones y propuestas desde el Perú y América Latina*”, pag. 14, da a conocer una de las ponencias de Juan Carlos Cortés Carcelén sobre “La reforma del servicio civil en el Perú: profesionalizando la función pública”, quien señala los principales puntos del por qué era necesario reformar el servicio civil en Perú. Dentro de ellos tenemos los siguientes:

- a. **Ausencia de planificación en los recursos humanos:** Entre el año 2004 y el 2010, se ha reportado un crecimiento de aproximadamente 50 000 personas anualmente



(INEI: 2004-2010) que se acompañó de un aumento del gasto en planilla de más de mil millones de nuevos soles al año (MEF: 2015). Sin embargo, este crecimiento no ha sido planificado ni debidamente estructurado.

b. **Desorden normativo y de regímenes:** Existen más de 500 normas sobre el servicio civil y más de quince regímenes laborales, entre generales y especiales que conviven en paralelo (SERVIR: 2012). Entre los principales están:

- Carrera Administrativa, creada con el Decreto legislativo 276. Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de remuneraciones del Sector Público.
- Régimen Laboral de la Actividad Privada, creado por el Decreto legislativo 728. Ley de Productividad y Competitividad laboral.
- Contratación Administrativa de Servicios (CAS), creada con el Decreto legislativo 1057. Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios.

Cada uno de los regímenes cuenta con reglas diferenciadas para el acceso, el cálculo de las compensaciones, la desvinculación, el régimen disciplinario, deberes, entre otros, aun cuando se trate de puestos con funciones similares. Lo que vendría generando inequidades que afectan seriamente el clima laboral en las entidades, generando consecuencias en el desempeño de los servidores, y por ende, en los servicios prestados a los ciudadanos.

c. **Desorden en las compensaciones:** Existen más de 400 reglas que regulan el pago a los servidores públicos y más de 198 conceptos de pago, entre remunerativos y no remunerativos. Esta diversidad de reglas y conceptos de pago complejiza la gestión de las compensaciones en las entidades y el hecho de que varios conceptos no sean remunerativos, afecta futuras pensiones de los trabajadores al momento de su jubilación.



- d. Debilidad en las contrataciones de personal:** Actualmente, el personal es contratado sin contar con perfiles de puestos que describan claramente las funciones a desarrollar ni los requisitos mínimos para el puesto. Así tampoco se puede asegurar la confiabilidad y transparencia de los concursos públicos, favoreciéndose el ingreso de personal que no es el idóneo para ocupar los puestos.
- e. Ausencia de carrera en el Estado:** La progresión al interior de la carrera administrativa se regía por criterios de capacidad y antigüedad (SERVIR: 2012); la promoción automática estaba prohibida y se establecía la relación de hasta dos concursos anuales de mérito para el ascenso. Estas promociones y ascensos significaban aumentos salariales poco importantes para los servidores civiles. En los 90 la carrera quedó congelada y, desde entonces, los servidores civiles no tienen posibilidad de progresión. Por otro lado, tanto el régimen de la actividad privada como el CAS son sistemas de puestos, lo que implica que no existen mecanismos formales de promoción o ascensos de personal para ellos tampoco.
- f. Ausencia de evaluaciones de desempeño:** A pesar de que normativamente estaba regulada la evaluación de desempeño, esta no se daba en la práctica. Por lo tanto, no se cuenta con información para orientar ni medir el desempeño de un funcionario. Además, tampoco se han establecido metas específicas para los puestos (para los casos en que fuese aplicable), lo que ha impedido hacer un seguimiento tangible del cumplimiento o no de las mismas.
- g. Alto porcentaje de concentración temporal:** El conjunto de aparato estatal peruana emplea alrededor de 1 400 000 servidores civiles a nivel nacional, regional y local, de los cuales sin considerar a las carreras especiales, 4 de cada 10 aproximadamente están contratados bajo modalidades temporales (MTPE: 2014). Esto debido, en buena parte, a la limitante para ampliar la planilla. La consecuencia viene siendo la poca



continuidad de las políticas dados los cambios que se producen con las variaciones políticas.

- h. **Debilidades en la capacitación:** Pese a que en promedio los gastos en capacitación en el sector público ascienden a 300 millones de nuevos soles al año, según estimaciones de SERVIR esta, en su mayoría, no está vinculada con las necesidades de conocimiento. Está principalmente orientada por la oferta sin identificación previa de la demanda o necesidad ya que no hay un esfuerzo de planificación de la misma, una priorización adecuada ni instrumentos con la ausencia de las evaluaciones de desempeño que brinden información sobre las necesidades de capacitación de los servidores. Otro tema importante es que no se ha medido el impacto de las mismas en la mejora del desempeño de los servidores y, en consecuencia, según las funciones del puesto y las cadenas de valor de los procesos, de un mejor servicio al ciudadano.
- i. **Inadecuada organización, incorporación y administración de directivos:** Actualmente, en la capa directiva se identifican los siguientes problemas (SERVIR: 2015b): pocas capacidades gerenciales para realizar la función directiva; inadecuada organización, incorporación y administración de directivos; una visión de la funciones directiva como poco atractiva por temas de compensaciones y rotación, entre otros; escasa y precaria evaluación de directivos; e inestabilidad por poco soporte político o proliferación del clientelismo político.

#### **2.1.1.2. Las Reformas Previas En El Perú**

La situación del servicio civil descrita anteriormente, ha sido producto de la implementación de una serie de medidas en el arco del servicio público a lo largo de los últimos 25 años así como la inacción respecto de la necesidad de poner orden.

Desde 1990 ha habido tres intentos de reforma del servicio civil con el fin de consolidar el sistema de gestión de recursos humanos en el Estado que abarcaron o bien



elementos muy específicos de la gestión del personal o no llegaron a conseguir el apoyo político necesario o no contaron con el respaldo fiscal. A continuación se describen estas reformas, lo que abarcaron y sus resultados, expuesto en el documento “El Servicio Civil peruano” (SERVIR: 2012), “La reforma del servicio civil en el Perú: la profesionalización de la función pública” (SERVIR, 2018):

- **1990-1992: Cierre de la Carrera Administrativa, creación de nuevas modalidades de contratación y nuevas formas de ingresos en la administración pública:** En el marco de la aplicación de las medidas del Congreso de Washington, se emprendieron una serie de reformas económicas (liberalización del mercado, privatización, entre otros), que se acompañaron de ajustes en el servicio civil:
  - Reducción de personal
  - Cierre del ingreso a la carrera administrativa. Se prohibió efectuar nombramientos y reasignaciones; celebrar nuevos contratos de personal; crear, modificar o re-categorizar plazas; incrementar remuneraciones; entre otras.
  - Creación del régimen laboral de la actividad privada. Esto se hizo con el objetivo de atraer personal calificado a determinadas entidades públicas, y contar con una gestión de los recursos humanos más flexible y eficiente.
  - Establecimiento de la modalidad de contratación por servicios no personales (SNP).
  - Utilización de modalidades de contratación a través de organismos internacionales. Se emplearon para financiar principalmente, a funcionarios de alto nivel, y también generaron disparidad remunerativa.
  - Aprobación de conceptos no remunerativos. Se emplearon para generar un incremento a los trabajadores de la carrera administrativa pero sin carácter remunerativo. No hubo un monto homogéneo para dichos conceptos entre entidades.



- **1995-1998: Modernización del Estado:** En 1996, se inició el proceso de modernización de la administración pública, cuyos principios y objetivos fueron recogidos en la Ley Marco de Modernización, Decreto Legislativo N° 834, que abarcó lo siguiente:
  - Reorganizar el estado y crear entidades con un régimen especial, así como eliminar varios organismos autónomos.
  - Mejorar los sistemas administrativos del estado y crear nuevos entes rectores.
  - Reorganizar la carrera pública mediante el sinceramiento de los contratos SNP y la implementación de una nueva Ley de carrera pública.
  - Mejorar la cobertura de servicios públicos mediante una Ley de descentralización.

Sin embargo, la propuesta tuvo escaso apoyo político y de la opinión pública, por lo que se redujo su alcance a la aprobación de normas en el ámbito de contrataciones, el servicio diplomático y la prohibición de nombramiento y contratación en el caso de parentesco, entre otros temas.
- **2000-2006: Institucionalidad pública:** En un contexto de desprestigio de la administración pública como prestadora de servicios y dados los altos niveles de corrupción, en el 2002 se inició un nuevo procesos de modernización y reforma del Estado. Sus objetivos eran:
  - Reconciliar a los ciudadanos, las instituciones públicas y la democracia
  - Otorgar servicios eficaces y de calidad
  - Hacer uso eficiente y transparente de los escasos recursos, rindiendo cuentas de manera periódica
  - Mejorar los espacios de participación ciudadana
  - Implementar mecanismos de transparencia de la gestión publica



Entre las normas que se elaboraron figura la Ley Marco del Empleo Público (LMEP), que determina los principios que rigen el empleo público, los deberes y derechos generales de los servidores, su clasificación, acceso, gestión del empleo y régimen disciplinario, entre otros.

- **2008: Creación de SERVIR y del Cuerpo de Gerentes Públicos:** En el año 2008, en el marco del Trabajo de Libre Comercio Perú-Estados Unidos, se propuso fortalecer la gestión del Estado y su eficacia y eficiencia mediante la dación de normativa vinculada al servicio civil, que abarca, entre otros, los siguientes Decretos Legislativos:
  - **Decreto legislativo N° 1023:** Crea e implementa la Autoridad Nacional del Servicio Civil-SERVIR como organismo rector y el tribunal del Servicio Civil (TSC) debido a la ausencia de un organismo rector que gestione los recursos humanos y un tribunal de resolución de controversias.
  - **Decreto legislativo N° 1024:** Crea y regula el Cuerpo de gerentes Públicos, al no existir un reclutamiento formal de profesionales altamente capaces.
  - **Decreto Legislativo N° 1025:** Crea un sistema de evaluación con la finalidad de capacitar a los servidores civiles de rendimiento insuficiente; reconocer y premiar al servidor civil eficiente a través de ascensos, retribuciones y reconocimiento moral; y contar con personal idóneo. Además, aprueba normas de capacitación y un fondo de capacitación.



Figura 1. Las reformas previas en el Perú  
FUENTE: (SERVIR, 2018)

### 2.1.1.3. Ley Del Servicio Civil

La Ley 30057, Ley del Servicio Civil, fue aprobada por el Congreso de la República el Día 02 de Julio del 2013, publicada en el diario el peruano el 04 de julio del 2013. La Ley consta de 98 artículos, 12 disposiciones complementarias finales, 14 transitorias, dos modificatorias y una derogatoria.

Esta norma constituye una de las reformas más grandes y ambiciosas referida al régimen Laboral Público, la misma que tiene como objetivo principal, establecer un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado, así como para aquellas personas que están encargadas de su gestión, del ejercicio de sus potestades y de la prestación de servicios a cargo de estas. Asimismo, Llerena (2016) refiere además que gran parte del éxito de la reforma que propugna la Ley del servicio Civil dependerá de las personas encargadas de su población y de la fidelidad de las mismas con el propósito que persigue la reforma.



- **Objetivo De La Ley Servir**

El Artículo I, de la Ley del Servicio Civil (Ley-30057, 2013), señala que el objetivo principal del Servicio Civil es “establecer un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado, así como para aquellas personas que están encargadas de su gestión, del ejercicio de sus potestades y de la prestación de servicios a cargo de estas”, asimismo, el artículo II de la misma ley, señala que las entidades públicas del Estado alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, y presten efectivamente servicios de calidad a través de un mejor Servicio Civil, así como promover el desarrollo de las personas que lo integran.

- **Principios De La Ley Del Servicio Civil**

La Ley N° 30057, señala en su artículo III, un total de 11 principios de la Ley del Servicio Civil, los cuales son (Ley-30057, 2013):

- a. **Interés general:** El régimen del Servicio Civil se fundamenta en la necesidad de recursos humanos para la adecuada prestación de servicios públicos.
- b. **Eficacia y eficiencias:** El Servicio Civil y su régimen buscan el logro de los objetivos del Estado y la realización de prestaciones de servicios públicos requeridos por el Estado y la optimización de los recursos destinados a este fin.
- c. **Igualdad de oportunidades:** Las reglas del Servicio Civil son generales, impersonales, objetivas, públicas y previamente determinadas sin discriminación alguna por razones de origen, raza, sexo, idioma, religión, opinión, condición económica o de cualquier otra índole.
- d. **Merito:** El régimen del Servicio Civil, incluyendo el acceso, la permanencia, progresión, mejora en las compensaciones y movilidad, se basa en la aptitud, actitud, desempeño, capacidad y evaluación permanente para el puesto de los postulantes y servicios civiles.



- e. **Provisión presupuestaria:** Todo acto relativo al sistema del Servicio Civil está supeditado a la disponibilidad presupuestal, el cumplimiento de las reglas fiscales, la sostenibilidad de las finanzas del Estado, así como a estar previamente autorizado y presupuestado.
- f. **Legalidad y especialidad normativa:** El régimen del Servicio Civil se rige únicamente por lo establecido en la constitución Política, la presente Ley y sus normas reglamentarias.
- g. **Transparencia:** La información relativa a la gestión del régimen del Servicio Civil es confiable, accesible y oportuna.
- h. **Rendición de cuentas de la gestión:** Los servidores públicos encargados de la gestión de las entidades públicas rinden cuentas de la gestión que ejecutan.
- i. **Probidad y ética pública:** El Servicio Civil promueve una actuación transparente, ética y objetiva de los servidores civiles. Los servidores actúan de acuerdo con los principios y valores éticos establecidos en la Constitución y las leyes que requieran la función pública.
- j. **Flexibilidad:** El Servicio Civil procura adaptarse a las necesidades del Estado y de los administrados.
- k. **Protección contra el término arbitrario del Servicio Civil:** La presente Ley otorga al servidor civil adecuada protección contra el término arbitrario del Servicio Civil.

#### 2.1.1.4. **Ámbito De Aplicación**

El régimen del Servicio Civil, se aplica a las entidades públicas de (Ley-30057, 2013):

- a. El Poder Ejecutivo, incluyendo Ministerios y Organismos Públicos.
- b. El Poder Legislativo.
- c. El Poder Judicial.
- d. Los Gobiernos Regionales.



- e. Los Gobiernos Locales.
- f. Los Organismos a los que la Constitución Política del Perú y las leyes confieren autonomía.
- g. Las demás entidades y organismos, proyectos y programas del Estado, cuyas actividades se realizan en virtud de potestades administrativas y, por tanto, se consideran sujetas a las normas comunes de derecho público.

#### **2.1.1.5. Organización de los Servidores Civiles**

La Ley 30057, Ley del Servicio Civil en su artículo 2, dispone la clasificación de servidores civiles de las entidades públicas, los mismos que se clasifican en los siguientes grupos:

- a. Funcionario Público:** Es un representante político o cargo público representativo, que ejerce funciones de gobierno en la organización del Estado. Dirige o interviene en la conducción de la entidad, así como aprueba políticas y normas.
- b. Directivo público:** Es el servidor civil que desarrolla funciones relativas a la organización, dirección o toma de decisiones o proyecto especial. También comprende a los vocales de los Tribunales Administrativos.
- c. Servidor civil de carrera:** Es el servidor civil que realiza funciones directamente vinculadas al cumplimiento de las funciones sustantivas y de administración interna de una entidad.
- d. Servidor de actividades complementarias:** Es el servidor civil que realiza funciones indirectamente vinculadas al cumplimiento de las funciones sustantivas y de administración interna.
- e. Servidor de confianza:** Es un servidor civil que forma parte del entorno directo e inmediato de los funcionarios públicos o directivos públicos y cuya permanencia en el Servicio Civil está determinada y supeditada a la confianza por parte de la persona que lo designó. Puede formar parte del grupo de directivos públicos, servidor civil de



carrera o servidor de actividades complementarias. Ingresan sin concurso público de méritos, sobre la base del poder discrecional con que cuenta el funcionario que lo designa. No conforma un grupo y se sujeta a las reglas que correspondan al puesto que ocupa.

#### **2.1.1.6. Reforma Del Servicio Civil**

La reforma del servicio civil se materializa en la Ley del Servicio Civil (Ley N° 30057) que fue publicada en julio de 2013 y que entró en plena vigencia con la aprobación de sus tres reglamentos en junio del 2014. (Sú-Lay, 2015). La Ley del Servicio Civil ha plasmado en su texto una serie de modificaciones a fin de alcanzar mayores niveles de eficacia y eficiencia, y así lograr que se presten servicios de calidad, y se promueva el desarrollo de personas que lo integran. Las reformas al empleo público implican poner en marcha una buena gestión de recursos humanos con dirección a obtener un eficiente servicio público (SERVIR, 2016b).

#### **Implementación De La Reforma Del Servicio Civil**

El proceso de reforma es gradual y progresivo y en total durará seis años, tiempo durante el cual las entidades pasarán por varias etapas que reglamentará SERVIR. Solo cuando SERVIR ha verificado el cumplimiento de los requisitos esenciales para la transición al nuevo régimen, se emitirá la correspondiente resolución de inicio de implementación de la Ley, (SERVIR, 2016b).

#### **Objetivos:**

- “Profesionalizar” el Servicio Civil: se busca que el puesto esté ocupado por el servidor más idóneo (a través de la meritocracia) y así contar con un Servicio Civil que ofrezca **servicios de calidad en favor de la ciudadanía.**
- Gradualmente, alcanzar un único régimen: determinar con el desorden en contrataciones, remuneraciones, deberes y derechos de los servidores.



- Consolidar el Sistema de gestión de Personas del Estado y sus actores clave: Contar con instrumentos y técnicas modernas de gestión y fortalecer las oficinas de Recursos Humanos.

Asimismo, SERVIR precisa que la implementación de la reforma del Servicio Civil tiene los siguientes beneficios:

- Un régimen laboral público único basado en la meritocracia como instrumento para elevar la calidad del Servicio Civil.
- El establecimiento de una nueva carrera en el Servicio Civil la ley N° 30057 establece un nuevo mecanismo de carrera basado en familias de puestos y es transversal a todo el estado. El régimen bajo sus normas, en lo que resulten aplicables.
- Acceso a capacitación constante, planificada y articulada para el servidor civil pagada por la entidad, brindándole las facilidades para ejecutar la misma.
- Incremento de ingresos para los servidores mediante dos aguinaldos (uno en navidad y otro en fiestas patrias) y la CTS equivalente a un sueldo por año.
- Se facilita la movilidad de los servidores públicos al interior de la entidad y de otras entidades del Estado, promoviendo el desarrollo personal del servidor público.
- Se establecen reglas claras y uniformes para llevar a cabo los procesos disciplinarios, capacitaciones, evaluaciones, compensaciones, etc.
- Mejorar la calidad de servicios que se ofrecen al ciudadano.
- Promover la continuidad de las políticas públicas.
- Mejor control y uso de recursos públicos.

### **Tránsito de las Entidades y Servidores**

El proceso de tránsito de las entidades implica la realización de una serie de acciones con el fin de hacer una mejora institucional para la mejor provisión de sus servicios a los



ciudadanos. De esta manera, para poder realizar los concursos públicos para el pase de los servidores, la entidad tiene que prepararse a través de cuatro etapas:

**Etapas 1.** Preparación: En esta etapa se conforma una Comisión de Tránsito y se ejecuta acciones de comunicación y sensibilización del personal sobre el contenido de la Ley N° 30057 y la normativa asociada.

**Etapas 2.** Análisis situacional: en esta etapa se realiza el diagnóstico situacional de puestos y procesos con la finalidad de construir una línea de base a partir de la cual identificar espacios de mejora.

**Etapas 3.** Mejora interna: En esta etapa se aplican mejoras en los procesos, se determina la cantidad de puestos y ocupantes necesarios, se elabora los perfiles de puestos y se valorizan los puestos. Durante esta etapa, se procede a elaborar los nuevos documentos de gestión institucional en materia de recursos humanos.

**Etapas 4.** Implementación del nuevo régimen – concursos públicos: Esta etapa se concentra en la organización y ejecución de concursos públicos de méritos para cubrir aquellos puestos identificados como necesarios para el buen funcionamiento de la entidad.

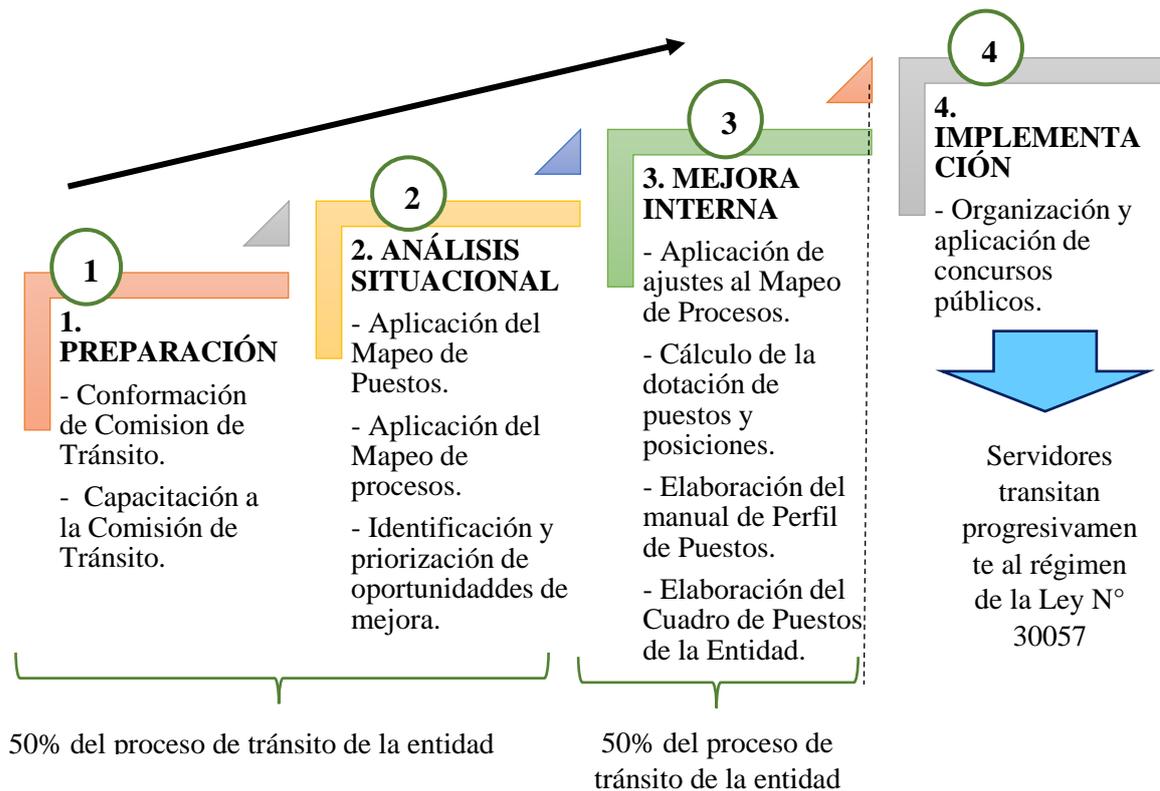


Figura 2. Tránsito al régimen del Servicio Civil  
FUENTE: Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR (SERVIR, 2016b)

### 2.1.2. Diseño De Perfil De Puestos

Antes de definir los procesos de diseño de perfil de puestos, es importante conocer las definiciones de puestos y perfil de puestos, según algunos autores y el SERVIR:

- Mondy (2014), señala que el puesto, consiste en un conjunto de tareas que deben realizarse para que una organización logre sus metas.
- Chiavenato (2007), por su parte, señala que el puesto “*constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que los hacen distinto de los demás puestos. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece*”. En ese contexto, el autor señala que la



descripción de puestos se refiere al contenido de los puestos, es decir, a los aspectos intrínsecos de éstos.

- Bohlander & Snell (2008) por su parte, refieren que la definición y/o descripción de puestos, son de gran valor y utilidad para los empleados y para la empresa, y a través de ella, los empleados pueden conocer sus deberes y recordarles los resultados que se espere que logren
- Ahora bien, según lo define el SERVIR, el Perfil de puestos, *“es una herramienta de gestión de recursos humanos que provee la información estructurada acerca de la ubicación de un puesto dentro de la estructura orgánica, su objetivo y funciones principales; así como también los requisitos y exigencias que se demandan para que una persona pueda conducirse y desempeñarse adecuadamente dentro de la organización”*, (SERVIR, 2009, pág. 13).

La importancia de los perfiles de puestos, como componente del sub sistema de organización y distribución del trabajo, se constituyen en un instrumento de gestión de recursos humanos que sirve y enlaza otros procesos técnicos de gestión de recursos humanos tales como selección, capacitación, inducción, gestión del desempeño, progresión en la carrera, contratación, entre otros, a partir de la información técnica de su contenido, (SERVIR, 2013).

#### **2.1.2.1. Descripción y Análisis de Puestos:**

Para conocer un puesto, es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Una vez identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante. Asimismo, refiere que la descripción de puestos y el análisis de puestos son dos técnicas



perfectamente distintas. Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué es lo que el ocupante hace, cómo lo hace y por qué lo hace), el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño (Chiavenato, 2007, pág. 227).

Por otro lado, Martha Alles (2005) refiere que “el análisis, descripción y documentación de puestos es una técnica de Recursos Humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada”. Asimismo, la autora (pág. 84), señala que:

- *“Las descripciones de puestos – que derivan en un Manual de Puestos de la organización – es la piedra fundamental de los distintos subsistemas de Recursos Humanos. Para seleccionar adecuadamente al personal, para formarlo, para evaluarlo, y por último, para remunerarlo, usted deberá actuar con relación a “algo”, y ese algo es la descripción del puesto”:*
- *Se selecciona para un determinado puesto.*
- *Se capacita y entrena a una persona para ocupar un puesto, o para su mejor desempeño en el puesto que ocupa, o en ocasiones, en función de un puesto que ocupará en el futuro.*
- *Se evalúa a una persona con relación al puesto que ocupa.*
- *Y por último, para tener en su empresa remuneraciones justas, usted debe remunerar con relación al puesto de cada persona.*

Por otro lado, Mondy (2014) precisa siete principales razones para realizar un análisis de puestos, de los cuales la evaluación de desempeño, será una de las razones que estudiaremos y trataremos más adelante. A continuación detallamos dichas razones conforme lo explica el autor:



- a. **Dotación de personal:** Todas las áreas de la dotación de personal serían incoherentes si el reclutador no conociera las cualidades necesarias para hacerse cargo de los diversos puestos.
- b. **Capacitación y desarrollo:** La información de la descripción de puestos ha demostrado con frecuencia ser benéfica al identificar las necesidades de capacitación y desarrollo. Si tal información indica que un puesto requiere de conocimientos, destrezas o habilidades en particular, y la persona que ocupe el puesto no posee todas las cualidades necesarias, probablemente se requerirá de capacitación y desarrollo.
- c. **Evaluación del desempeño:** Los empleados deben ser evaluados en términos de qué tan bien cumplen con los deberes especificados en sus descripciones de puestos y en términos de cualesquiera otras metas específicas que se hayan establecido. Un administrador que evalúe a un empleado sobre la base de factores que no estén claramente predeterminados deja un gran espacio abierto para acusaciones de discriminación.
- d. **Remuneración:** En el área de remuneración, es de gran utilidad conocer el valor relativo de un puesto en particular para la compañía antes de que se le asigne un valor monetario. Desde una perspectiva interna, cuanto más significativos sean los deberes y las responsabilidades, más valor tendrá el puesto. Los puestos requieren de mayores conocimientos, destrezas y habilidades deben valer más para la empresa.
- e. **Seguridad y salud:** La información derivada del análisis de puestos también es valiosa al identificar las consideraciones de seguridad y de salud. Por ejemplo, los empleados serán obligados a declarar si un trabajo es peligroso. La descripción/especificación del puesto debe reflejar esta condición. Además, en



ciertos trabajos peligrosos, los trabajadores necesitarán información específica acerca de los riesgos, para así poder laborar en forma segura.

- f. Relaciones laborales y con los empleados:** La información del análisis de puestos también es importante en las relaciones laborales. Cuando se considera a los empleados para una posible transferencia, promoción o descenso de categoría, la descripción de puestos ofrece una norma para la evaluación y la comparación de talentos.
- g. Consideraciones legales:** Un análisis de puestos bien elaborados es de suma importancia para dar apoyo a la legalidad de las prácticas de empleo. De hecho, la importancia del análisis de puestos está bien documentada en los Lineamientos uniformes sobre los procedimientos de selección de los empleados. Los datos de análisis de puestos son necesarios para defender las decisiones que se relacionan con la terminación de una relación laboral, promoción, las transferencias y los descensos de categoría del empleado.

#### **2.1.2.2. Esquema de la Descripción de Puestos**

Alles (2005), señala que para el proceso de descripción de puestos se debe seguir un “*esquema de la descripción de puestos*”, el mismo que parte de la recopilación de la información que será analizada, luego se confirmarán los datos y finalmente se realiza la descripción del puesto, en general utilizando un formulario estandarizado.

Una correcta descripción de puestos incluye tres momentos:

1. Entrevista estructurada, utilizando un cuestionario o entrevista dirigida. El planeamiento de la entrevista y la utilización de formularios es imprescindible.
2. Confirmación de la información obtenida (con la persona que ocupa el puesto y con su superior jerárquico).
3. Descripción de puesto propiamente dicha.



Asimismo, Alles (2005) refiere que para una correcta descripción de puestos es importante, antes de iniciar la tarea, clasificar los puestos, lo cual puede hacerse en base a diversos parámetros a saber:

- Según el **nivel** jerárquico: alta dirección, gerencias de área, jefaturas intermedias y demás puestos iniciales.
- Por la **formación** requerida: alta formación o muy especializada, o puestos operativos para los cuales no es necesaria.
- Por los **resultados** de la gestión a su cargo: de alto impacto o no es los resultados de la organización.
- Por los **recursos humanos** que maneja.

Es así que Alles (2005), señala que para redactar las descripciones de puestos, se debe tener en cuenta los siguientes puntos:

- **Identificación del puesto:** Incluye nombre del puesto, código o identificación interna, área, departamento o gerencia a la cual pertenece, ciudad o región cuando sea pertinente, etc.
- **Resumen del puesto:** como su nombre lo indica, debe ser breve; sólo se detallan las actividades principales.
- **Relaciones:** Muestran las relaciones del puesto con otras personas dentro o fuera de la organización.
- **Responsabilidades y deberes:** se debe presentar una lista detallada de estos aspectos de la función. Esto puede llevar varias carillas. Aunque se recomienda ser conciso y breve, no debe omitirse ninguna responsabilidad del puesto, aunque se trate de una área que deba realizarse una vez al año para el cierre del balance.



- **Autoridad:** en esta sección se deben definir los límites de autoridad del puesto, incluyendo sus atribuciones en la toma de decisiones, la supervisión directa de otras personas y el manejo de dinero o límites de aprobación de gastos, etc.
- **Criterios de desempeño:** pueden ser difíciles de incluir en muchos casos. Significan, en general, qué se espera del empleado: que cumpla con todo lo especificado en la descripción del puesto y cada una de sus responsabilidades y deberes. En las tareas factibles de alguna cuantificación es más sencillo; debería tratar de encontrarse una variable indicativa. Esta y otras razones son las que aconsejan la participación de especialistas en procesos de definición y preparación de las descripciones de puestos.
- **Condiciones de trabajo y ambiente:** *Medio ambiente:* en las oficinas ubicadas en las localizaciones clásicas quizá este aspecto no sea relevante, pero sí puede serlo en situaciones en las que la posición se vea expuesta a ruidos o cualquier situación no favorable para el trabajador; *otras condiciones:* incluir horarios especiales, viajes frecuentes y cualquier requerimiento especial inherente al puesto.

### 2.1.2.3. Métodos De Análisis De Puestos

Mondy (2014), señala que la selección de un método específico dependerá de los objetivos para los cuales se va usar la información (evaluación de puestos, aumento de sueldo, desarrollo o algún otro) y del enfoque que sea más factible para una organización en particular. Estos métodos pueden ser:

- a. Cuestionarios:** El análisis de puestos puede administrarse un cuestionario estructurado para los empleados, quienes identifican entonces las tareas que desempeñan. En algunos casos, los empleados carecen de habilidades verbales, una condición que hace que este método sea de menor utilidad. Además, algunos empleados tienden a exagerar



el significado de sus tareas, atribuyéndose más responsabilidad que la que realmente tienen.

- b. Observación:** Cuando se utiliza el método de observación, el analista de puestos presencia el desempeño del trabajador mientras éste realiza las tareas del cargo; luego, registra sus observaciones. Este método se usa principalmente para recopilar información sobre los puestos que requieren de habilidades manuales, como operadores de máquinas. También ayuda al analista a identificar interrelaciones entre tareas físicas y mentales. Sin embargo la observación por sí sola, es un medio insuficiente para realizar un análisis de puestos, particularmente cuando las habilidades mentales son dominantes en un trabajo.
- c. Entrevistas:** También se puede obtener una comprensión del puesto al entrevistar tanto al empleador como al supervisor. Por lo regular, el analista entrevista primero al empleado, y lo ayuda a describir los deberes a su cargo. Posteriormente, el analista se pone en contacto con el supervisor para obtener información adicional, para verificar la exactitud de la información obtenida del empleado y para aclarar ciertos puntos.
- d. Registro Del Empleado:** En algunos casos, la información del analista de puestos se recopila haciendo que los empleados describan sus actividades diarias de trabajo en un diario o una bitácora. Con este método tendrá que superarse el problema de que los empleados tienden a exagerar la importancia de su puesto. Aun así se puede obtener una comprensión valiosa de puestos altamente especializados.
- e. Combinación De Métodos:** Por lo regular, un analista de puestos no usa un método de análisis de puestos en forma exclusiva. Con frecuencia es más pertinente utilizar una combinación de métodos. Al analizar los puestos de oficina y administrativos, el analista podría usar cuestionarios apoyados por entrevistas y por una observación limitada.

#### 2.1.2.4. Proceso Para La Elaboración De Perfiles De Puesto Según Lineamientos De La Ley Servir

Según lo establecido por el SERVIR, el proceso para elaborar el perfil de puestos se realiza a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas, para esto se revisa el reglamento de Organización y Funciones (ROF), Manual de Organización y Funciones (ROF), Cuadro para Asignación de Personal (CAP) y Términos de Referencia (TDR's) – CAS, (SERVIR, 2009), debiendo cumplir los siguientes pasos:

##### Paso 1: Identificar El Puesto

Para efectos de desarrollar el presente paso, se utilizará la hoja de trabajo N° 01 (Anexo A del Servir) y registrar la información solicitada en cada uno de los siguientes puntos, (SERVIR, 2016):

Tabla 1. Identificación del puesto - Hoja de Trabajo N° 01 (Anexo A) – SERVIR

<b>Órgano</b>	<b>Consigne el órgano del que depende el puesto en desarrollo.</b>
<b>Unidad Orgánica</b>	Indicar el nombre de la unidad orgánica a la que pertenece el puesto según Estructura Orgánica de la Entidad.
<b>Nivel organizacional</b>	Consignar el nivel organizacional al que pertenece el órgano o la unidad orgánica. Se deben considerar los siguientes niveles organizacionales: <ul style="list-style-type: none"><li>• 1er nivel organizacional – Alta Dirección</li><li>• 2do nivel organizacional – Órgano</li><li>• 3er nivel organizacional – Unidad Orgánica</li></ul>
<b>Grupo de servidores civiles</b>	Consignar el grupo de servidores que registra el puesto.
<b>Familia de puestos</b>	Consignar la familia de puestos que registra el puesto
<b>Rol</b>	Consignar el rol que registra el puesto
<b>Nivel / categoría</b>	Esta información aplica para los servidores civiles de carrera y servidores de actividades complementarias, se podrá encontrar en el <b>Reporte del puesto</b> . Para el caso de los servidores civiles de carrera consignar el nivel que registra dicho puesto: asistente, analista, especialista/coordinador, ejecutivo/experto.
<b>Puesto Tipo</b>	Consignar el código y nombre del puesto tipo referente que podrá ubicar en el Catálogo de Puestos Tipo de la Directiva N° 001-2015-SERVIR/GPGSC “Familias de puestos y Roles y Manual de Puestos Tipo aplicables al régimen del servicio civil”.
<b>Subnivel subcategoría</b>	/ Para el caso de los servidores civiles de carrera, cada nivel se divide en tres (3) subniveles, considerando la responsabilidad y complejidad de las funciones del puesto específico en la entidad así como la experiencia



---

mínima requerida, como un elemento validador. Los subniveles se describen a partir de un rango de valores de los factores Complejidad de la función (COM) y Consecuencia de Error (CE) correspondientes a las funciones principales de los perfiles de puestos y de una experiencia mínima requerida. Esta regla también es aplicable para los servidores de actividades complementarias de la familia “Administración interna e implementación de proyectos, en cuyo caso se denomina subcategorías”.

---

<b>Nombre del Puesto</b>	Registrar el nombre del puesto que se esté desarrollando, considerando el nombre propuesto desde el Dimensionamiento. Para el caso de las y los servidores de carrera, debe considerarse como primera parte del nombre el nivel al que pertenece, ejemplo: <b>Asistente</b> de regulación; <b>Analista</b> en recursos humanos, etc. Así también, en el caso de los servidores de actividades complementarias de la familia “Administración interna e implementación de proyectos”.
--------------------------	---

---

<b>Código del puesto</b>	<p>Registrar el código del puesto. El código identifica a un puesto determinado y se estructura de nueve (09) caracteres alfanuméricos, compuestos de códigos preestablecidos que provienen del manual de Puestos Tipo – MPT, y un código interno que asigna la entidad. El código del puesto se establece de la siguiente forma:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <u>Del Manual de Puestos Tipo</u>: Esos códigos están predefinidos en el Manual de Puestos Tipo. <b>GG</b>: Corresponde al grupo de las y los servidores civiles. Es un código alfabético de dos (02) caracteres, con los siguientes valores: <b>CA</b>: Servidores civiles de carrera. <b>CO</b>: Servidores de actividades complementarias. <b>DP</b>: Directivos públicos. <b>FP</b>: Funcionarios públicos. <b>FF</b>: Corresponde a la familia de puestos, un código numérico que va del 01 al 99. <b>RR</b>: Corresponde al rol dentro de la familia de puestos, un código numérico que va del 01 al 99.</li><li>• <u>Código Interno</u>: Asigne un código interno a modo de correlativo para el Manual de Perfiles de Puesto. Se compone de tres (03) caracteres. Por ejemplo:</li></ul>
--------------------------	---

Puesto de Analista de Selección de Personal  
**CA 02 02 123**  
Grupo Familia Rol Código Interno

**N° de posiciones del puesto**: Indicar el número de ocupantes que puede tener un puesto con único perfil.

**Códigos de posiciones**: Registrar el código de cada una de las posiciones. El código de una posición identifica a una posición determinada del puesto. El código de una posición está compuesto por el código del puesto y cuatro (4) caracteres numéricos correlativos que corresponden a la cantidad de posiciones dentro del puesto. Por ejemplo:

---



03 posiciones del puesto de Analista de Selección de Personal.

CA 02 02 123 – 0001

CA 02 02 123 – 0002

CA 02 02 123 – 0003

<b>Dependencia Jerárquica Lineal</b>	Indicar el nombre del puesto al que reporta jerárquicamente. Puede ser un puesto del grupo de las y los funcionarios públicos directivos públicos, servidores de carrera o servidores de actividades complementarias que tiene personas a su cargo.
<b>Dependencia Funcional</b>	Aplica para estructura matriciales, se debe indicar el nombre del puesto al que reporta funcionalmente. En caso no cuente con una dependencia funcional deberá colocar “No aplica”.
<b>Grupo de servidores al que reporta</b>	Indicar el Grupo de servidores al que pertenece la jefatura inmediata: funcionario público, directivo público, servidor civil de carrera o servidor de actividades complementarias.
<b>Número de posiciones a su cargo</b>	Indicar el número de posiciones que tiene bajo su mando, directa e indirectamente. Este campo aplica sólo para: <ol style="list-style-type: none"><li>1. Grupo de Funcionarios Públicos.</li><li>2. Grupo de Directivos públicos.</li><li>3. Grupo de servidores civiles de carrera, puestos de Ejecutivo y Coordinador.</li><li>4. Grupo de servidores de actividades complementarias:<ol style="list-style-type: none"><li>a. Familia de puestos “Administración interna e implementación de proyectos”, puestos de Ejecutivo y Coordinador.</li><li>b. Familia de Puestos “Operadores de prestación y entrega de viene y servicios, operadores de servicios para la gestión institucional; mantenimiento y soporte; choferes” en los puestos de Categoría 2.</li><li>c. Familia de Puestos “Asesores” en los puestos de Categoría 3.</li></ol></li></ol>

FUENTE: elaboración propia a partir de SERVIR (2016)

## Paso 2: Revisar Información Sobre El Puesto

Una vez identificado el puesto (en caso exista dentro de la estructura orgánica o sea un puesto nuevo), el punto de partida será la información del mapeo de puestos si la entidad cuenta con dicha herramienta y en caso de no contar con ella deberá buscar y revisar a mayor profundidad los documentos e instrumento de gestión relacionados al puesto de interés (ROF, MOF, Clasificador de cargos, Términos de referencia); ello



debido a que nos brindara mayor conocimiento sobre su ubicación, funciones y requisitos establecidos que serán materia de revisión y/o actualización, (SERVIR, 2013).

El *Mapeo de Puestos*, es un proceso que permite identificar la realidad actual de la gestión de los puestos de una entidad, es decir, permite identificar las características de los puestos (funciones, régimen de contratación, jerarquía e ingresos), con el fin de recolectar información suficiente para tener un diagnóstico claro de la situación de los puestos en la entidad, (SERVIR, 2013).

### **Paso 3: Elaborar La Propuesta De La Misión, Funciones Y Coordinaciones Principales Del Puesto**

Para el desarrollo del presente paso, se debe contar previamente con la Hoja de Trabajo N° 01 “Matriz de Identificación, elaboración de la propuesta de a misión, funciones y coordinaciones principales del puesto” (Anexo A); así como los documentos indicados en el paso 2.

- a. Ubicar Ocupante o Interlocutor Experto:** La información del perfil del puesto será realizada con el ocupante del puesto, y si fueran varios ocupantes del mismo puesto, se recomienda elaborarlo con el ocupante referente (el que tena mayor conocimiento en el puesto por experiencia); en caso no hubiera ocupante, se realiza con interlocutores expertos, aquellos que tuvieran amplia experiencia y solido conocimiento técnico.
- b. Redacción de la Propuesta de Misión:** La misión del puesto es la razón de ser del puesto o su finalidad. En esta sección, solamente se elabora una propuesta sobre la misión del puesto.
- c. Redacción de las Funciones:** Para redactar las funciones de puesto, debemos realizar lo siguiente, (SERVIR, 2013):



- Transcribir en la Hoja de Trabajo N° 1, las funciones identificadas en el Mapeo de Puestos, (en el caso de entidades no cuenten con esta herramienta, tomar las funciones de los instrumentos y documentos de gestión con que cuenta la Entidad: MOF, Términos de referencia, entre otros documentos similares) y, en caso contengan información adicional sobre “coordinaciones principales” en la misma Hoja de Trabajo.
  - Realizar las modificaciones o actualizaciones de las funciones de acuerdo a las sugerencias y esquema de redacción de las funciones del puesto (Anexo B); así como, de acuerdo a la lista referencial de verbos (Anexo E).
- d. Elaboración de las Coordinaciones Principales:** En esta sección se busca conocer las comunicaciones principales que se tendrán que establecer con las unidades orgánicas internas o entidades externas para el desarrollo de las funciones del puesto.
- **Coordinaciones internas:** Indicar las principales unidades orgánicas de la Entidad con quienes frecuentemente interactúa el puesto.
  - **Coordinaciones externas:** Indicar las principales organizaciones o instituciones externas a la Entidad con quienes frecuentemente establece coordinaciones para cumplir las funciones.

#### **Paso 4: Identificar Las Funciones Esenciales Del Puesto**

El SERVIR precisa que luego de hacer la revisión y análisis respectivo establecido en los documentos de gestión, se debe ubicar las funciones esenciales utilizando como metodología principal, el “Teorema de Pareto” aplicado a los Puestos de Trabajo y que permitirá obtener las funciones esenciales del puesto (las 04 funciones con mayor puntuación y que agregan mayor valor a los resultados del puesto). El Teorema de Pareto, indica que “el 80% de los resultados dependen del 20% de las causas y el 80% de las causas restantes genera apenas un 20% de los resultados”.

Por tanto, el Teorema de Pareto aplicado a los puestos de trabajo radica en que el 80% de los resultados del puesto se generan por el 20% de las acciones principales; vale decir, “las funciones esenciales”.

Para la obtención de las funciones esenciales, se listará todas las funciones del puesto y luego utilizando la Tabla de Puntuación de Funciones (Anexo D), la cual contiene (03) factores de evaluación son su respectivo concepto y preguntas relacionadas a cada factor, así como la formula definida para puntuar los factores de puntaje total por cada función.

<b>TOTAL = CE X CM + F</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>F</b> (frecuencia)</li> <li>✓ <b>CE</b> (consecuencia de no aplicación o ejecución errada)</li> <li>✓ <b>CM</b> (complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad)</li> </ul>

Con la ayuda de la tabla de valoraciones (Tabla 1), se podrá identificar las funciones esenciales (SERVIR, 2009):

Tabla 2. Tabla de Valoración para la identificación de funciones principales - SERVIR

<b>GRADO</b>	<b>FRECUENCIA (F)</b>	<b>CONSECUENCIA DE NO APLICACIÓN DE LA ACTIVIDAD O EJECUCIÓN ERRADA (CE)</b>	<b>COMPLEJIDAD O GRADO DE DIFICULTAD EN LA EJECUCIÓN DE LA ACTIVIDAD (CM)</b>
<b>5</b>	Todos los días	Consecuencias muy graves: pueden afectar a toda la organización en múltiple aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo/conocimiento/habilidades.
<b>4</b>	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización.	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo/conocimientos/habilidades.
<b>3</b>	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros.	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo/conocimiento/habilidades.
<b>2</b>	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto.	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo/conocimientos/habilidades.
<b>1</b>	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc).	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados.	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/conocimientos/habilidades.

FUENTE: (SERVIR, 2009)



- Las cuatro (4) funciones que obtengan mayor valoración serán consideradas como las funciones esenciales. Las funciones esenciales son las que tienen mayor impacto para la organización porque generan resultados que agregan valor.

### **Paso 5: Validar la misión del puesto y definir las habilidades**

**a. Validación de la misión del puesto:** La misión del puesto es la razón de ser del puesto o su finalidad, a continuación se detallan las acciones necesarias para validar la misión del puesto, (SERVIR, 2013):

- Trasladar las cuatro (4) funciones esenciales y la propuesta de misión en la Hoja de Trabajo N° 02: “Matriz de Funciones Esenciales, Validación de la Misión y definición de habilidades” (Anexo F).
- Revisar la propuesta de la misión del puesto y redactar la misión en base a las sugerencias y el esquema de redacción de la misión del puesto (Anexo C).

La redacción de la misión del puesto debe contener ¿Qué se hace?, a ¿Qué o a Quienes impacta su labor? (procesos, recursos, otros), marco general de actuación y, finalmente, ¿Para qué se realiza? (cumplir fiscalizaciones, estándares de calidad, presupuestos, otros).

- La validación de la Misión del Puesto, debe hacerse en base a los siguientes criterios:
  - Cumplimiento de las sugerencias y esquema de redacción de la misión del puesto (Anexo C).
  - Coherencia de la misión con las funciones esenciales del puesto.
  - Coherencia de la misión con las funciones generales de la unidad orgánica (ROF).

**b. Definición de habilidades:** Para la identificación de las habilidades del puesto debemos realizar las siguientes actividades:



- Ubicar el Diccionario de habilidades (Anexo G) como medio de consulta para identificar las habilidades principales del puesto. Cabe señalar, que dicho documento contiene la información mínima que se debe considerar para la identificación de habilidades. En caso la entidad tuviera un diccionario de habilidades de mayor contenido, podrá utilizarlo.
- Ubíquese en el recuadro de Habilidades de la Hoja de Trabajo n° 02 y analice las funciones esenciales y la misión del puesto validada; preguntado ¿Qué habilidades son requeridas para realizar eficientemente las funciones esenciales?
- Establecer entre (03) y cuatro (04) habilidades principales para el puesto.

#### **Paso 6: Establecer los requisitos del puesto**

**a. Requisitos de Formación Académica:** Para establecer los requisitos de formación académica, se deberá revisar la misión y las funciones esenciales del puesto; posteriormente en base a ello establecer los siguientes requisitos:

- **Formación académica:** Estudios secundarios, estudios técnicos a nivel básico o superior (No universitarios), estudios universitarios; asimismo indicar si se requiere estudios completos.
- **Grado(s)/situación(es) y estudios requeridos:** considerar egresado o bachiller o titulado en algunos estudios; asimismo indique si se requiere el grado de magister o doctor en alguna especialidad, considerando para ello si debe ser egresado o titulado como magíster o doctor.
- **Colegiatura:** indicar si el puesto requiere colegiatura y habilitación profesional.

**b. Requisitos de conocimientos:** Los conocimientos que se describan, **deben validarse con certificación, prueba técnica, entrevista o algún otro mecanismo que**



**evidencie el cumplimiento del requisito de conocimientos;** ello es importante asegurar la idoneidad de los candidatos en los procesos de selección de personal.

Para desarrollar este paso, se debe revisar la misión y las funciones esenciales del puesto y establecer los siguientes requisitos de conocimientos en la Hoja de Trabajo N° 03 (Anexo H):

- **Conocimientos Técnicos:** Identificar los conocimientos técnicos administración pública (Sistemas Administrativos establecidos en la Ley N° 29158, Ley orgánica del Poder Ejecutivo y sus modificatorias) o temas generales relacionados a la gestión privada y/o pública específicos para el puesto, sean en temas relacionados a la.
  - **Cursos y/o Programas de Especialización:** Establezca los cursos o diplomados que se requieren para ocupar el puesto; los mismos que deben contar con la certificación o sustento documentarios respectivo. Cabe indicar que cada curso de especialización debe tener no menos de 24 horas de capacitación y los diplomados no menos de 90 horas.
  - **Conocimientos Ofimáticos:** Identificar el nivel de dominio del Word, Excel y Power Point; así como otros paquetes informáticos que pudieran ser necesarios para el puesto.
  - **Conocimientos de Idiomas y/o Dialectos:** Establecer si es necesario conocer algún idioma y/o dialecto; asimismo mencionar el nivel de dominio.
- c. Requisitos de Experiencia:** Proceder a revisar la misión y funciones esenciales del puesto y, en base al análisis, establecer los requisitos de experiencia general y específica que se detalla a continuación:
- **Experiencia general:** indicar la cantidad total de años de experiencia laboral que se necesita, ya sea en el sector público y/o privado. Asimismo, se tomará en cuenta



las prácticas profesionales como experiencia, mas no se considera las prácticas preprofesionales.

- **Experiencia específica:**

- Señalar únicamente la experiencia en el nivel mínimo requerido para el puesto; sea como Practicante Profesional, Auxiliar o Asistente, Analista o especialista, Supervisor o Coordinador, Jefe de Área o Departamento, gerente o Director.
- En base a la parte A, indicar el tiempo de experiencia requerida para el puesto; ya sea la experiencia en un puesto idéntico y/o en puestos con funciones equivalentes. Cabe indicar, que la experiencia en funciones equivalentes son aquellas que son equiparables en las funciones que se desarrollan en el puesto; sean por similitud de la función, responsabilidad en personal, entre otros aspectos equivalentes.
- En base a la parte B sobre experiencia en el puesto, indicar si parte de esa experiencia es necesaria que se haya desarrollado en el sector público o privado.

### **Paso 7: Consolidar la información del puesto**

Consolidar toda la información obtenida durante la elaboración del perfil del puesto en la Hoja de Trabajo N° 04 “Formato de perfil del Puesto” (Anexo J) y revisar la pertinencia y congruencia de todo el perfil del puesto elaborado; para ello se debe revisar los siguientes aspectos:

- Identificación correcta del puesto (ubicación, denominación, nombre, relaciones de jerarquía y de supervisión).
- Coherencia de la misión del puesto con las funciones establecidas para el puesto, el ROF de la unidad orgánica, las sugerencias y el esquema de redacción de la misión.
- Alineamiento de las funciones del puesto con el ROF de la unidad orgánica, las sugerencias y el esquema de redacción de funciones.



- Descripción pertinente de las coordinaciones internas y externas que se realizan en el puesto.
- La formación académica sea un requisito necesario para desarrollar las funciones establecidas para el puesto.
- Los conocimientos del puesto sea un requisito necesario para desarrollar las funciones establecidas para el puesto.
- Los conocimientos del puesto sea un requisito necesario para desarrollar todas las funciones del puesto.
- La experiencia para el puesto sea coherente para desarrollar las funciones establecidas para el puesto.
- Las (03) o (04) habilidades principales del puesto sean idóneas para desarrollar las funciones del puesto.

### **Paso 8: Validar el perfil del puesto**

Finalmente, el trabajo de elaboración del perfil del puesto requiere la Validación del Jefe Inmediato o quien haga sus veces.

#### **2.1.3. Evaluación de Desempeño Laboral**

La evaluación del desempeño es un sistema formal para estimar el cumplimiento de obligaciones laborales de un servidor, y está enfocada a determinar qué tan eficiente es un empleado y en qué áreas puede desarrollarse de manera adecuada. Así tenemos algunos autores citados por Guevara (2016), que definen la evaluación de desempeño:

- Garcés (2003), quien afirma que “la evaluación de desempeño permite calificar de manera cualitativa y cuantitativa a los trabajadores a fin de darles nuevas y más importantes funciones”.
- Salinas (2001), señala que “la evaluación del desempeño es importante en la organización debido a que esta fomenta la competitividad en la organización, así como



la optimización de recursos a fin de alcanzar los objetivos de la empresa de manera oportuna”.

- Lara (2002), menciona que “la importancia de la evaluación de desempeño radica en las herramientas que proporcionan a la organización, en si es fundamental en las empresas que el hecho de que busca la optimización de recursos“.

Por otro lado, Chiavenato (2007) señala que la *“evaluación de desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa; convirtiéndose así, en un medio que permite detectar problemas en la superación del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación”* (pág. 243). En ese sentido, según el autor, la evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa; ocurre ya sea que exista o no un programa formal de evaluación en la organización.

Así también, Alles (2005) define que la evaluación del desempeño de una persona así como su análisis o su gestión, es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos se puede señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Por otro lado, en el ámbito gubernamental, se tiene un aporte de Pérez (2002), quien en el VII Congreso internacional de CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, ha referido que *“la evaluación del desempeño permite contar con una retroalimentación a los servidores públicos, orientándoles para dirigir sus esfuerzos y minimizar sus deficiencias, logrando en consecuencia una motivación y*



*mayor satisfacción en su labor. Se requieren medidas precisas de desempeño para una adecuada selección de quienes deben conformar el equipo de trabajo, también permite decidir quiénes son merecedores de promoción y compensar esfuerzos. Los resultados de la evaluación pueden aportar ideas útiles para refinar las prácticas existentes o establecer nuevos métodos”.*

Asimismo, según señala Pérez (2002) en la Administración de Recursos Humanos de una Institución Pública, es pertinente tener en cuenta que *“la evaluación de desempeño de los servidores públicos debe corresponder a un proceso sistemático y periódico, a través del cual se establece una medida de los aportes y logros de los miembros de la organización, tanto desde el alcance de resultados como del comportamiento de acuerdo a una filosofía basada en la misión, visión y conformación de objetivos estratégicos”*. En consecuencia, la evaluación del desempeño comprende el establecimiento de compromisos, la medición de logros, la apreciación de lo conseguido y las acciones de mejora y reconocimiento, asimismo es un instrumento bajo el cual se genera la comunicación (...).

Como se muestra, los autores citados en su mayoría concuerdan en que la evaluación de desempeño es un instrumento o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos en una empresa, siendo su aplicación y análisis de gran utilidad para la mejora permanente de los resultados de la organización, y principalmente contribuye en el desarrollo personal y profesional de los colaboradores; por lo que, a pesar de que casi siempre se cree que las evaluaciones de desempeño son o se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quienes hay que despedir, el verdadero significado de las evaluaciones de desempeño es mucho más rico y tiene otras implicaciones en la relación jefe-empleado y en la relación más perdurable entre la empresa y los empleados, Alles (2005).



De todo lo expuesto sobre la definición de la evaluación de desempeño así como su importancia y utilidad de este estudio, es preciso resaltar que, conforme lo indica Alles (2005), “*una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil de puesto. Solo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal, en la relación con algo, en este caso “ese algo” es el puesto que ocupa*”. Por lo que, el logro del desempeño laboral necesita llegar a un acuerdo de las dos partes, en el cargo más recomendable para el individuo de igual manera que pueda desempeñar de una forma más eficiente destinándolo a ciertas tareas y actividades que pueda resultar útil según la persona, (Faria (1995), citado en Guevara (2016)).

#### **2.1.3.1. Principios para la conformación de un Sistema de Evaluación de Desempeño**

Ahora bien, según (Pérez, 2002), para conformar un sistema de evaluación de desempeño en la Administración Pública, se requiere un proceso largo y complejo, por lo que resulta conveniente y recomendable, partir de ciertos principios:

- a. **Evaluación Simultánea:** Exige la evaluación institucional, grupal e individual de manera conjunta. Toda la institución debe estar comprometida hacia objetivos claros para dar sentido a la participación del equipo de trabajo y cada uno de los integrantes.
- b. **Evaluación objetiva:** Debe hacerse sobre bases rectificables y datos no manipulables. Deberá ser obtenida a los mismos rangos o niveles independientes de quien los aplique o realice.
- c. **Evaluación sustantiva:** Hay que evaluar los aspectos sustantivos y no los accesorios, se refiere al cumplimiento de metas, productividad, calidad en el trabajo, entre otros aspectos o también debe considerarse la satisfacción de los usuarios de los servicios.
- d. **Evaluación social:** Es fundamental que la evaluación sea social, que los servidores públicos recuerden su calidad de servidores y que sus clientes son los ciudadanos por lo tanto su responsabilidad es atenderlos. En procesos internos hay que considerar quienes son los usuarios de nuestros servicios y/o productos.



- e. **Generar compromisos:** La evaluación del desempeño debe estar orientada a alentar el espíritu de responsabilidad y de servicio. No deben evaluar el compromiso con las reglas o procedimientos, sino el esfuerzo para satisfacer a los usuarios.

Por otro lado, Maya (1993) señala que la evaluación del desempeño entendido como un instrumento de medición, no aportará nada para el crecimiento y desarrollo del empleado, como tampoco para la calidad total del servicio o producto. Por lo que, es preciso que al evaluar, que una vez diligenciado el formato, se lleve a cabo una entrevista de evaluación con cada empleado. En ese sentido, la entrevista de evaluación permite:

1. Hacer hincapié sobre los puntos fuertes que debe explotar el empleado y sobre los puntos débiles que debe trabajar para mejorar su desempeño.
2. Concretar entre el empleado y el jefe, planes con metas importantes y factibles de alcanzar, dentro de un periodo razonable de tiempo; es decir, planes focalizados en objetivos concretos y no solamente limitarse a planear para el empleado, mejorar en forma general. Tampoco tratar de cambiar la personalidad del empleado.
3. Buscar entre el jefe y el empleado oportunidades de desarrollo que le pueda ofrecer la organización.
4. Estimular las relaciones interpersonales, dando las condiciones entre el jefe y empleado, para hablar directamente sobre el trabajo realizado por éste; cómo lo desarrollaría mejor y cómo lo incrementaría son detrimento de estas relaciones interpersonales, factor básico para el desarrollo.

#### **2.1.3.2. Métodos de Evaluación de Desempeño**

Según indica Alles (2005), los métodos de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, conductas o resultados.

- **Métodos Basados en Características:** Su diseño está pensando para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que esa compañía considera importantes para el presente o para

un futuro. Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar. Si el “listado” de características no está diseñado en relación con el puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva. Sin embargo, las evaluaciones de desempeño por características tienden a ser vagas y subjetivas.

- **Métodos Basados En El Comportamiento:** Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica qué acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo.
- **Métodos Basados En Resultados:** Los métodos basados en resultados, como su nombre lo indica, evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Sus defensores afirman que son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados. La observación de resultados, como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividad, por lo cual quizá esté menos abierta al sesgo o a la opinión subjetiva, sea a favor o en contra, de los evaluadores.

Tabla 3. Cuadro comparativo de los métodos más usados en la evaluación de desempeño

	VENTAJAS	DESVENTAJAS
MÉTODOS DE CARACTERÍSTICAS	De fácil y rápido diseño y –por lo tanto- de menor coste. Fáciles de usar.	No son tan útiles para dar devolución a los empleados y el margen de error es mayor.

<b>MÉTODOS DE COMPORTEAMIENTO</b>	Se pueden definir estándares de desempeño que son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Son muy útiles para la devolución de la evaluación.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y es costoso.
<b>MÉTODOS DE RESULTADOS</b>	Evitan la subjetividad y son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Relacionan el desempeño de las personas con la organización. Fomentan los objetivos compartidos.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y pueden fomentar en los empleados un enfoque de corto plazo.

FUENTE: M. Alles (2005)

Asimismo, muchos autores han planteado diferentes métodos de evaluación de desempeño, los más conocidos son:

Tabla 4. Métodos de evaluación de desempeño

<b>MÉTODOS BASADOS EN CARACTERÍSTICAS</b>	<b>Escalas Gráficas De Calificación</b>	Cada característica por evalúa se presenta mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características.
	<b>Métodos De Escalas Mixtas</b>	El método de escalas mixtas es una modificación del método de escala básica. En lugar de evaluar las características con una escala se le dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior.
	<b>Método De Distribución Forzada</b>	El método de distribución forzada exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que parecen igualmente favorables y desfavorables. De todos modos es algo en desuso.
	<b>Método De Formas Narrativas</b>	El método de forma narrativa requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúan con la mayor precisión posible. Presenta una excelente oportunidad para que el jefe exprese su opinión sobre un empleado. Tiene sin embargo muchos problemas, es subjetivo y no siempre los evaluadores cuentan con un buen estilo de escritura; en otras palabras, los buenos escritores

		brindan evaluaciones más favorables de sus empleados que aquellos con menor capacidad literaria.
MÉTODOS BASADOS EN EL COMPORTE	<b>Método De Incidente Crítico</b>	Enfoque de evaluación de comportamiento que consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral.
	<b>Escala De Observación De Comportamiento</b>	Enfoque de evaluación que mide la frecuencia observada en una conducta. La escala deberá estar diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada una de las conductas.
MÉTODOS BASADOS EN RESULTADOS	<b>Mediciones De Productividad</b>	Ejemplos clásicos: vendedores evaluados según el volumen de ventas o los trabajadores de producción sobre la base de unidades producidas. A los altos ejecutivos, respecto de la rentabilidad. De este modo fácilmente se puede alinear a los empleados con los objetivos organizacionales.
	<b>Administración Por Objetivos</b>	Filosofía administrativa que califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por su jefe o director de área responsable. Es una filosofía ejecutiva propuesta por Peter Drucker en 1954 según la cual los empleados fijan objetivos mediante la consulta con sus superiores; luego se utilizan estos objetivos para la evaluación de desempeño.

FUENTE: elaboración propia, a partir de la recopilación de información bibliográfica

- **La Retroalimentación De 360 Grados Como Método De Evaluación:**

Mondy (2014), señala que la retroalimentación de 360 grados, es una técnica de evaluación del desempeño que implica información de evaluación proveniente tanto de niveles múltiples dentro de la empresa como de fuentes externas. En esta técnica, todas las personas que se encuentran alrededor del empleado que está sometido a evaluación pueden otorgar calificaciones, incluyendo a los gerentes, el empleado mismo, los supervisores, los subordinados, los compañeros de trabajo, los miembros del equipo y los clientes internos o externos.



Por otro lado Alles (2005), indica que la evaluación de 360° consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de una serie de ítems o factores pre-definidos. El camino que debe seguirse en un proceso de evaluación de 360° es el siguiente:

- **Definición de las competencias tanto cardinales como específicas críticas de la organización y/o del puesto según corresponda:** Si una empresa tiene implementado un sistema de evaluación de desempeño, las competencias o factores deben ser los mismos.
- **Diseño de la herramienta,** soporte del proceso, es decir el cuestionario o formulario de evaluación de 360°.
- **Elección de las personas,** que van intervenir como evaluadores: superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos. Estos últimos pueden incluirse o no. Es importante recalcar que estas evaluaciones son anónimas y que las mismas son elegidas por el evaluado.
- **Lanzamiento del proceso** de evaluación con los interesados y los evaluadores.
- **Relevamiento y procesamiento de los datos** de las diferentes evaluaciones, que en todos los casos debe realizar un consultor externo para preservar la confidencialidad de la información.
- **Comunicación a los interesados** de los resultados de la evaluación de 360°.
- **Informes:** sólo al evaluado. La organización recibe solamente un informe consolidado sobre el grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.

### 2.1.3.3. Pasos De Una Evaluación De Desempeño

Allés (2005), define tres pasos clave para realizar una evaluación de desempeño:

- **Definir el puesto:** asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. Según la autora, una

evaluación sólo puede realizarse con relación al puesto; es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido.

- **Evaluar el desempeño en función del puesto:** incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente.
- **Retroalimentación:** comentar el desempeño y los progresos del subordinado.



Figura 3. Pasos clave para la evaluación de desempeño  
FUENTE: Alles (2005)

Por otro lado Mondy (2014), describe cinco pasos del proceso de evaluación del desempeño:

- **Identificar las metas específicas del desempeño.** En este paso, se debe seleccionar las metas específicas que considere más importantes y que se puedan alcanzar de manera realista.
- **Establecimiento de los criterios (o los estándares) del desempeño y la comunicación de esas expectativas de desempeño a los interesados.** Los criterios más comunes de evaluación son los rasgos de personalidad, los comportamientos, las competencias, el logro de metas y el potencial de mejoramiento.
- **Ejecutar y examinar el trabajo realizado.**
- **Evaluar el desempeño.**

- **Discutir la evaluación con el empleado**, haciendo una revisión en forma conjunta el desempeño del trabajo y valorarlo contra las normas de desempeño establecidas.

Esta revisión ayuda a determinar qué tan bien han cumplido los empleados con estas normas, determina las razones de las deficiencias y desarrolla un plan para corregir los problemas. En esta reunión se establecen las metas para el siguiente periodo de evaluación, y el ciclo se repite.

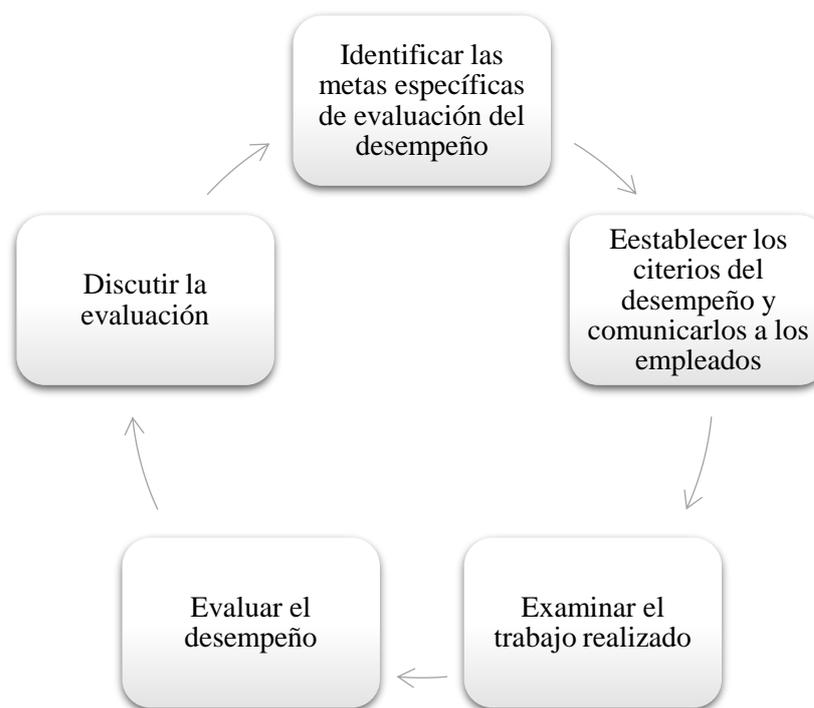


Figura 4. Procesos de evaluación del desempeño  
FUENTE: Elaboración propia a partir de Mondy (2014)

#### 2.1.3.4. Establecimiento de los Criterios del Desempeño

- **Rasgos de Personalidad:** ciertos rasgos de personalidad de los empleados, como las actitudes, la apariencia y la iniciativa, son la base para algunas evaluaciones. Sin embargo muchas de estas cualidades que se consideran comúnmente son subjetivas, y en ocasiones, no están relacionadas con el desempeño en el trabajo o son difíciles de definir.



Cuando el resultado de las tareas de un individuo es difícil de determinar, las organizaciones pueden evaluar el comportamiento o las competencias relacionadas con la tarea de esa persona. Los comportamientos deseados podrían ser adecuados como criterios de evaluación porque si se reconocen y se recompensan, los empleados tienden a repetirlos. Si ciertos comportamientos originan algunos resultados deseados, es conveniente considerarlos en el proceso de evaluación.

- **Competencias:** Las competencias incluyen un amplio rango de conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad y formas de comportamiento que pueden ser de naturaleza técnica, los cuales están relacionados con las habilidades interpersonales o que se orientan hacia los negocios.
- **Logro De Las Metas:** Si las organizaciones consideran que los *finés* son más importantes que los *medios*, los resultados finales en cuanto al logro de las metas se convierten en un factor apropiado que debe evaluarse. Los resultados establecidos deben estar dentro del control del individuo o equipo, y deben ser aquellos resultados que conduzcan al éxito de la empresa.
- **Potencial De Mejoramiento:** Cuando las organizaciones evalúan el desempeño de sus empleados, muchos de los criterios que se usan se concentran en el pasado. Desde el punto de vista de la administración del desempeño, el problema es que el pasado no se puede cambiar. Por consiguiente, las empresas o instituciones deben poner énfasis en el futuro, incluyendo los comportamientos y los resultados necesarios para desarrollar al empleado y/o servidor, en el proceso, lograr las metas organizacionales.



## 2.2. MARCO CONCEPTUAL

**Cuadro para asignación de personal (CAP):** documento de gestión institucional que contiene los cargos definidos y aprobados de la entidad, sobre la base de su estructura orgánica vigente prevista en su ROF.

**Cuadro para asignación de personal provisional (CAP provisional):** documento de gestión de carácter temporal que contiene los cargos definidos y aprobados de la entidad, sobre la base de su estructura orgánica vigente prevista en su ROF o manual de operaciones, según corresponda, cuya finalidad es viabilizar la operación de las entidades públicas durante la etapa de transición del sector público al régimen del servicio civil previsto en la ley n° 30057 y en tanto se reemplace el CAP y PAP por el CPC.

**Directivo público:** es el que desarrolla funciones relativas a la organización, dirección o toma de decisiones de un órgano, unidad orgánica, programa o proyecto especial.

**Familias:** es el conjunto de puestos con funciones, características y propósitos similares y tienen por finalidad organizar el servicio civil.

**Función del puesto:** es el conjunto de actividades diferentes entre sí, pero similares por el objetivo común que persiguen. Describen lo que se realiza para cumplir la misión del puesto.

**Funcionario público:** es un representante político o cargo público representativo, con confianza política originaria (elegido por voto popular) o con confianza política derivada (designado por otro funcionario público). Ejerce funciones de gobierno en la organización del estado y dirige o interviene en la conducción de la entidad y aprueban sus políticas y normas.

**Habilidades:** son las cualidades de las personas que son inherentes a sus características personales y/o son adquiridas por la práctica constante.



**Manual de organización y funciones (MOF):** documento técnico normativo de gestión institucional, en el que se describen y establecen la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo.

**Manual de puestos tipo (MPT):** documento aprobado por servir que contiene los perfiles de los puestos tipo, en cuanto a las funciones y requisitos generales necesarios dentro de cada rol de familia de puestos y que sirven de base que las entidades elaboren su manual de perfiles de puestos.

**Mapeo de puestos:** es una actividad que consiste en el recojo sistematizado de la información de los puestos y posiciones existentes en la entidad y en el análisis de la misma.

**Perfil de puesto:** es la información estructurada respecto a la ubicación de un puesto dentro de la estructura orgánica, misión, funciones, así como también los requisitos y exigencias que demanda para que una persona pueda conducirse y desempeñarse adecuadamente en un puesto.

**Proceso de tránsito:** ruta de implementación que las entidades públicas deben seguir para que sus servidores puedan ingresar al régimen de la ley n° 30057, ley del servicio civil, que se encuentra regulada en los lineamientos para el tránsito.

**Rol:** las familias de puestos están conformadas por uno o más roles que agrupan, a su vez, puestos con mayor afinidad entre sí.

**Servidor público:** es el que desarrolla funciones relativas a la organización, dirección o toma de decisiones de un órgano, unidad organiza, programa o proyecto especial.

**Servidor de actividades complementarias:** es el que realiza funciones indirectamente vinculadas al cumplimiento de las funciones sustantivas y de administración interna de una entidad.



**Unidad orgánica:** son las áreas en que se dividen los órganos contenidos en la estructura orgánica de la entidad.

## **2.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.3.1. Hipótesis General**

**HG.** Un rediseño del Perfil de Puestos enfocado en la medición concreta de habilidades y competencias requeridas por las funciones específicas del puesto bajo los lineamientos de la Ley del Servicio Civil, permitirá elevar la eficiencia de los sistemas de evaluación del desempeño laboral, de los servidores públicos de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno, periodo 2019.

### **2.3.2. Hipótesis Específica**

**HE1.** Los criterios de evaluación del desempeño de las familias de puesto de los servidores públicos con los que cuenta la Universidad Nacional del Altiplano Puno, periodo 2019, actualmente son genéricos y deficientes.

**HE2.** Actualmente los criterios de evaluación de desempeño de las familias de puesto de los servidores públicos usados por la Universidad Nacional del Altiplano, no responden a criterios de evaluación funcionales definidos dentro de la Ley Servir.

**HE3.** Un rediseño del Perfil de Puestos de los servidores públicos de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno según los lineamientos de la Ley del Servicio Civil permitirá guiar y precisar un sistema de evaluación desempeño más eficiente, útil y funcional.



## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO

El espacio geográfico donde se desarrolla la presente investigación es la Región de Puno, ubicada al extremo sur este del Perú, entre los 13°00'00" y 17°17'30" de latitud sur y los 71°06'57" y 68°48'46" de longitud oeste del meridiano de Greenwich; cuenta con una extensión territorial de 71 999,0 km<sup>2</sup> (6 por ciento del territorio nacional) siendo el quinto departamento más grande en el ámbito nacional. Limita por el norte con la región Madre de Dios, por el este con la República de Bolivia, por el sur con la Región Tacna y la República de Bolivia y por el oeste con las regiones de Moquegua, Arequipa y Cusco.(Puno, 2012) .

El territorio puneño comprende 43 886,36 Km<sup>2</sup> de sierra (61,0 por ciento) y 23 101,86 Km<sup>2</sup> de zona de selva (32,1 por ciento), 14,5 Km<sup>2</sup> de superficie Insular (0,02 por ciento) y 4 996,28 m<sup>2</sup> (6,9 por ciento) que corresponden a la parte peruana del lago Titicaca. La región abarca un perímetro fronterizo de 1 108 Km., que representa el 11 por ciento de línea de frontera del Perú. La región esta subdividida en 13 provincias y 109 distritos, distribuidos de la siguiente manera: Puno 15 distritos, Azángaro 15, Carabaya 10, Chucuito 7, El Collao 5, Huancané 8, Lampa 10, Melgar 9, Moho 4, San Antonio de Putina 5, San Román 4, Sandia 10 y Yunguyo 7.(Estad, 2011).



Figura 5. Ubicación geográfica del Departamento de Puno

FUENTE: [https://es.wikipedia.org/wiki/Departamento\\_de\\_Puno](https://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_de_Puno)

El desarrollo territorial de la región está condicionada por la gran diversidad geográfica, ecológica y climática y, por otra parte, de las distintas formaciones socioeconómicas que se han desplazado a lo largo de la historia, los cuales han constituido el factor determinante para la formación de estructuras regionales y circuitos turísticos del espacio territorial puneño, que derivan de dos factores:

- Territorios que se sostienen del dinamismo de las economías urbanas, a partir de las ciudades.
- Territorios en donde la fuerza económica predominante es la explotación de recursos naturales o la actividad primaria.



### **3.2. PERIODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO**

El desarrollo de la presente investigación, se ha dado en un periodo de 15 meses, iniciando el mes de octubre del 2018 con identificación de necesidades y la búsqueda de información para el planteamiento del proyecto de tesis, hasta el mes de Diciembre 2019, fecha en la que culmina todo el proceso del estudio de investigación con la elaboración de una propuesta de mejora en el sistema de evaluación de desempeño de los servidores públicos de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, enfocados en una evaluación de 360° y por funciones, basados en los perfiles de puesto existentes según detalla el CAP provisional actual de la institución, y bajo los lineamientos de la Ley Servir. Dicha propuesta de mejora se puede encontrar detallado en el Anexo 3 de la presente tesis,

Es oportuno señalar, que los resultados obtenidos en esta investigación significan un aporte valioso para la Universidad Nacional del Altiplano Puno como una institución pública, así como para las demás entidades públicas que se encuentran en el tránsito a la Ley Servir, así como para los futuros estudios de investigación, enfocados a la gestión de Recursos Humanos.

### **3.3. PROCEDENCIA DEL MATERIAL UTILIZADO**

El material utilizado para la ejecución del presente estudio de investigación, procede y fue financiado por los propios recursos del investigador, tales son: computadora, impresora, internet, instalación de software SPSS, tabulación de datos e interpretación de resultados, USB, Papel bond, impresión de copias, empaste, copias, movilidad, ejecución de encuesta, entre otros.

### 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.4.1. Población

Según lo define Vara (2012), la población es el conjunto de sujetos o cosas que tienen una o más propiedades en común, se encuentran en un espacio o territorio y varían en el transcurso del tiempo. En este estudio se consideró como población a los servidores públicos de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno, teniendo en cuenta los cargos detallados en el Cuadro para Asignación de Personal provisional – 2018, aprobado con Resolución Rectoral N° 0114-2018-R-UNA, que a la fecha se encuentra vigente.

A continuación se muestra la totalidad de puestos existentes, según clasificación de cargos que detalla el Cuadro para Asignación del Personal provisional (CAP provisional) de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno:

Tabla 5. Resumen Cuantitativo por clasificación de cargos, del CAP Provisional - 2018, UNA – Puno

CLASIFICACIÓN		TOTAL DE PUESTOS
Descripción		
Funcionario Público	FP	23
Empleado de Confianza	EC	47
Servidor Público Directivo Superior	SP-DS	97
Servidor Público Ejecutivo	SP-EJ	7
Servidor Público Especialista	SP-ES	158
Servidor Público de Apoyo	SP-AP	783
Régimen Especial	RE	1927
TOTAL DE CARGOS		3042

FUENTE: elaboración propia a partir del Cuadro para la Asignación de Personal Provisional – 2018, de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno

#### 3.4.2. Muestra

Vara (2012), define la muestra como el conjunto de casos extraídos de la población, seleccionados por algún método racional, siempre parte de la población.



Para el análisis de las variables “Perfil de Puestos” y “Sistema de Evaluación de Desempeño”, se tuvo como muestra, a los servidores públicos de las Escuelas Profesionales de Ingeniería Agroindustrial, Enfermería, Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno, así como sus respectivas facultades, cuyo clasificador de cargos comprende y se relaciona con la familia de puestos según lo define el SERVIR.

Tabla 6. Resumen del CAP Provisional 2018: Escuela Profesional de Ingeniería Agroindustrial, Escuela Profesional de Enfermería y Escuela Profesional de Arquitectura y Urbanismo

<b>ENTIDAD:</b>				<b>UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO DE PUNO</b>							
<b>SECTOR:</b>				<b>EDUCACIÓN</b>							
<b>ÓRGANO O UNIDADES ORGÁNICAS</b>				<b>CLASIFICACIÓN DE CARGOS</b>							
				<b>FP</b>	<b>EC</b>	<b>SP-DS</b>	<b>SP-EJ</b>	<b>SP-ES</b>	<b>SP-AP</b>	<b>RE</b>	<b>TOTAL</b>
<b>XIV. ORGANO: FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS</b>				1		2		4	23	1	31
XIV.2. Escuela Profesional de Ingeniería Agroindustrial									1	28	29
<b>XVIII. ORGANO: FACULTAD DE ENFERMERÍA</b>				1		2			9	1	13
XVIII.1. Escuela Profesional de Enfermería								1		92	93
<b>XXX. ORGANO: FACULTAD DE INGENIERÍA CIVIL Y ARQUITECTURA</b>				1		2		2	11	1	17
XXX.2. Escuela Profesional de Arquitectura y Urbanismo									1	53	54
<b>TOTAL</b>				3		6		7	45	176	237

FUENTE: elaboración propia a partir del Cuadro para la Asignación de Personal provisional - 2018, de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno.

#### **Tipo de Muestreo:**

En la investigación se utilizó la técnica de muestreo de tipo no probabilístico, ya que según R. Hernández et al. (2010), en las muestras no probabilísticas la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Es de tipo intencional o por criterio, teniendo en cuenta las características del objeto de investigación, tales son, los



requisitos y las funciones de los cargos existentes definidos en el CAP provisional y el ROF de la institución, especialmente por la factibilidad de acceso a la información.

Para el rediseño de perfil de puestos, se consideró elegir a por lo menos un cargo estructural correspondiente a las facultades y escuelas profesionales de la institución detallados en el CAP provisional, debido a la similitud de características del perfil de cargos existentes en el CAP, con los puestos tipo de los grupos de servidores y familias de puestos definidos por el SERVIR, y su facilidad de acceso a la información. Esta elección de muestra permitió identificar y rediseñar el perfil de puestos contemplados en el clasificador de cargos por facultades existentes en el CAP provisional 2018, de la Universidad Nacional del Altiplano.

Tabla 7. Clasificación de cargos por facultades, existentes según el CAP provisional 2018, una – puno

N°	CARGO ESTRUCTURAL	CLASIFICACIÓN
1	Secretaria de decanato	SP-DS
2	Especialista Administrativo	SP-ES
3	Técnico en Laboratorio	SP-AP
4	Técnico en Biblioteca	SP-AP
5	Técnico Administrativo	SP-AP
6	Operador PAD	SP-AP
7	Trabajador de Servicios	SP-AP
8	Secretaria de Escuela Profesional	SP-AP

FUENTE: Elaboración propia a partir del CAP Provisional de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno

### 3.5. DISEÑO ESTADÍSTICO

El diseño estadístico es un factor esencial para la evaluación de impacto. Este nos ha permitido definir el esquema de muestreo, el diseño de muestra, la selección y la forma de ampliar los resultados obtenidos e una muestra al conjunto del universo estudiado. En ese sentido, tenemos lo siguiente:

Tabla 8. Diseño estadístico de la variable 1: Perfil de puestos

SERVIDORES EVALUADOS	ASPECTOS EVALUADOS			VARIABLE 1: PERFIL DE PUESTOS					
	CONDICIÓN LABORAL	CARGO	GRADO ACADÉMICO	ITEM 1	ITEM 2	ITEM 3	ITEM 4	ITEM 5	ITEM 6
1	nombrado(a)	secretario(a)	Técnico(a)	4	4	2	4	4	4
2	nombrado(a)	Técnico en biblioteca	Técnico(a)	4	4	1	3	5	3
3	contratado(a)	Trabajador de servicios	Técnico(a)	2	3	2	1	3	2
4	contratado(a)	Trabajador de servicios	secundaria completa	4	4	3	2	4	2
5	nombrado(a)	secretario(a)	Técnico(a)	4	4	3	4	4	4
6	nombrado(a)	laboratorista	secundaria completa	4	1	5	4	3	2
7	contratado(a)	Trabajador de servicios	Técnico(a)	3	4	3	3	4	2
8	contratado(a)	asistente	*	2	3	3	2	4	3
9	nombrado(a)	operador PAD	Técnico(a)	3	5	2	4	4	3
10	nombrado(a)	técnico administrativo - centro de computo	Técnico(a)	1	1	4	2	2	4
11	nombrado(a)	secretario(a)	Universitario	3	3	4	3	4	4
12	nombrado(a)	coordinador académico	Bachiller	3	5	2	3	5	3
13	contratado(a)	Trabajador de servicios	Técnico(a)	2	2	2	2	4	2
14	contratado(a)	Trabajador de servicios	secundaria completa	2	2	2	2	4	2
15	nombrado(a)	Técnico en biblioteca	Técnico(a)	5	5	1	4	5	2
16	nombrado(a)	Trabajador de servicios	secundaria completa	4	4	1	1	4	2
17	nombrado(a)	secretario(a)	Bachiller	5	5	3	5	5	3
18	nombrado(a)	auxiliar de biblioteca	Maestría	3	4	2	3	5	2
19	*	*	*	4	4	3	4	5	3
20	contratado(a)		Bachiller	4	5	3	4	5	4
21	nombrado(a)	secretario(a)	Bachiller	4	4	1	3	4	4
22	contratado(a)	Trabajador de servicios	Maestría	4	5	4	2	5	3
23	nombrado(a)	secretario(a)	Bachiller	4	4	2	2	4	2
24	contratado(a)		Bachiller	4	4	3	3	4	3
25	nombrado(a)	Trabajador de servicios	secundaria completa	3	4	1	3	4	3
26	*	*	*	4	3	3	4	3	4
27	contratado(a)	asistente	Bachiller	2	2	2	2	4	3
28	contratado(a)	Trabajador de servicios	Técnico(a)	2	2	2	2	4	2
29	contratado(a)	Trabajador de servicios	Universitario	2	4	3	2	4	2
30	contratado(a)	Trabajador de servicios	Bachiller	2	4	3	2	4	4



31	contratado(a)	*	*	2	4	3	2	4	4
32	contratado(a)	secretario(a)	Bachiller	3	3	2	3	5	3
33	contratado(a)	*	*	2	3	3	2	4	3
34	nombrado(a)	Trabajador de servicios	Técnico(a)	2	3	3	2	4	3
35	contratado(a)	secretario(a)	Bachiller	3	3	2	4	4	2

FUENTE: Elaboración propia, a partir de la encuesta.

Tabla 9. Diseño estadístico de la variable 2: Evaluación de desempeño

SERVIDORES EVALUADOS	ASPECTOS EVALUADOS			VARIABLE 2: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO																						
				SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO											INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO											
	CONDICIÓN LABORAL	CARGO	GRADO ACADÉMICO	ITEM 7	ITEM 8	ITEM 9	ITEM 10	ITEM 11	ITEM 12	ITEM 13	ITEM 14	ITEM 15	ITEM 16	ITEM 17	ITEM 18	ITEM 19	ITEM 20	ITEM 21	ITEM 22	ITEM 23						
1	nombrado(a)	secretario(a)	Técnico(a)	1	2	1	1	2	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4		
2	nombrado(a)	Técnico en biblioteca	Técnico(a)	5	2	3	4	1	4	4	4	5	5	5	3	4	5	3	3	5	3	5	5	4		
3	contratado(a)	Trabajador de servicios	Técnico(a)	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4		
4	contratado(a)	Trabajador de servicios	secundaria completa	1	1	3	3	1	3	3	3	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	3	2		
5	nombrado(a)	secretario(a)	Técnico(a)	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	1	4	
6	nombrado(a)	laboratorista	secundaria completa	4	2	1	5	4	2	2	5	4	4	2	3	5	5	4	4	5	4	4	1	5		
7	contratado(a)	Trabajador de servicios	Técnico(a)	3	2	3	3	2	2	3	4	3	2	2	2	3	4	3	4	3	4	3	4	2		
8	contratado(a)	Asistente	*	3	3	3	3	2	3	2	2	4	4	4	3	3	3	2	4	4	3	3	2	4	5	
9	nombrado(a)	operador PAD	Técnico(a)	5	2	4	3	4	4	2	2	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	
10	nombrado(a)	técnico administrativo - centro de computo	Técnico(a)	5	3	2	3	4	4	4	4	3	2	2	2	3	4	3	2	2	2	3	4	3	4	
11	nombrado(a)	secretario(a)	Universitario	4	3	4	3	3	2	3	3	2	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	
12	nombrado(a)	coordinador académico	bachiller	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	2	
13	contratado(a)	Trabajador de servicios	Técnico(a)	4	2	3	2	2	2	2	3	4	2	3	3	2	4	2	4	2	4	2	4	4	3	
14	contratado(a)	Trabajador de servicios	secundaria completa	4	2	3	3	1	2	2	3	4	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	4	3
15	nombrado(a)	Técnico en biblioteca	Técnico(a)	4	4	5	3	3	1	4	3	4	1	4	3	3	5	3	5	3	5	3	5	3	2	4
16	nombrado(a)	Trabajador de servicios	secundaria completa	4	1	4	2	2	3	3	5	3	5	2	3	1	5	3	5	3	5	3	5	3	4	2
17	nombrado(a)	secretario(a)	bachiller	4	3	4	3	5	3	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	1	5
18	nombrado(a)	auxiliar de biblioteca	Maestría	4	3	3	2	2	3	2	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3





### **3.6. PROCEDIMIENTO**

Para la ejecución del presente estudio de investigación, se tomó en cuenta los siguientes puntos:

#### **3.6.1. Tipo de Investigación**

El tipo de diseño de investigación es No Experimental de enfoque cuantitativo; según R. Hernández, Fernández, & Baptista (2010), este tipo de investigación “*se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos es la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos*”, (pag. 149). Es de corte transaccional, ya que la recolección de datos se dará en un solo tiempo.

#### **3.6.2. Enfoque de Investigación**

Este estudio de investigación se basa en un enfoque cuantitativo, puesto que según indica R. Hernández, Fernández, & Baptista (2006), el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

Al respecto, para el desarrollo de esta investigación de enfoque cuantitativo, se ha recolectado datos numéricos a través de cuestionarios para probar una de las hipótesis planteadas, datos que han sido procesados en términos porcentuales e índices numéricos a fin de analizar si los criterios de evaluación de desempeño de las familias de puesto de los servidores públicos usados actualmente por la Universidad Nacional del Altiplano, responden a criterios de evaluación funcional definidos dentro de la Ley Servir.



### 3.6.3. Diseño de Investigación

El diseño de investigación es de alcance descriptivo, puesto que se pretende pormenorizar las particularidades de una realidad estudiada, su análisis y el planteamiento de soluciones, así como evaluar y recolectar datos sobre dimensiones.

### 3.6.4. Métodos de Investigación

El método utilizado para este estudio de investigación, es el método deductivo porque nos permite corroborar los resultados obtenidos a través de distintos estudios que se llevaron a cabo. Según refiere Bernal (2006), el método deductivo se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.

### 3.6.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

#### A. Técnicas de Recolección de Datos

La técnica de recolección de datos que se utilizó para el desarrollo del presente estudio de investigación, son las siguientes:

- **La encuesta.** Según Arias (2012), citado por Huanca (2016) en su estudio de investigación, la encuesta es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo, o en relación con un tema particular. En este caso, la aplicación de la encuesta permitió conocer y analizar, el cómo perciben los servidores públicos la situación actual del perfil de puestos y los sistemas de evaluación de desempeño que utiliza la institución para evaluarlos, información trascendental que contribuyó en el análisis e interpretación de datos para posteriormente poder contrastar las hipótesis planteadas.
- **Datos secundarios.** Esta técnica, implica básicamente la revisión de documentos, registros públicos y archivos físicos o electrónicos. Para el caso de este estudio, se analizó la documentación relacionada a los instrumentos de gestión de la Universidad



Nacional del Altiplano, básicamente el Cuadro para Asignación de Personal (CAP) Provisional, el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), Manual de Organización y Funciones (MOF). La revisión y el análisis de estos documentos de gestión, fueron de gran importancia para el desarrollo de los objetivos planteados; Así también, vale decir que se ha revisado y analizado diferentes documentos pertinentes al tema de estudio, tales son: tesis, textos, normativas establecidas por el SERVIR (Directiva N° 001-2015-SERVIR/GPGSC “Familias de Puestos y Roles y Manual de Puestos Tipo (MPT)” y sus modificatorias), artículos, conferencias, manuales, directivas, informes, entre otros.

- Observación y entrevista. Estas técnicas de recolección de datos consistieron en el registro de comportamientos y situaciones observables, con el propósito de obtener información general, conocer opiniones, actitudes, percepciones respecto al problema de investigación. En ese sentido, vale decir que a aplicación de estas técnicas permitieron esclarecer ideas pertinentes para la elaboración del cuestionario como instrumento de recolección de datos.

## **B. Instrumentos para Análisis y Recolección de Datos**

Como herramienta para la recolección, análisis e interpretación de datos, se diseñó un cuestionario dirigido a los servidores públicos de la institución, el mismo que permitió conocer la percepción de la situación actual del perfil de puestos y sistemas de evaluación de desempeño que aplica la Universidad Nacional del Altiplano Puno, como institución pública. Asimismo, se hizo uso del Formato de Perfil de Puestos establecido por el SERVIR, a fin de recabar la información pertinente para el rediseño del perfil puestos de los mismos. Estos instrumentos utilizados, se detallan a continuación:

### **A. Cuestionario**

Vara (2012), define al cuestionario como un instrumento cuantitativo que se usa para medir o registrar diversas situaciones y contextos. Para este estudio, se ha elaborado un

cuestionario de 23 preguntas con posibilidades de respuesta de cinco alternativas, y para su valoración se utilizó la escala tipo Likert.

Tabla 10. Escala de Medición del instrumento utilizado para medir la percepción de la variable 1: perfil de puestos, y variable 2: evaluación de desempeño

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

FUENTE: elaboración propia en base a la encuesta aplicada

- **Validez Del Instrumento**

Para determinar la validez del instrumento de recolección de datos, se aplicó el “Juicio de experto”, para ello se contó con el apoyo de profesionales expertos y con amplio conocimiento en la especialidad de Recursos Humanos, los mismos quienes brindaron su opinión respecto al instrumento de medición de la variable 1 y variable 2, para su posterior validación, (ver anexo B).

Tabla 11. Lista de expertos que certificaron la validez del contenido del instrumento de recolección de datos

Nº DNI	APELLIDOS Y NOMBRES	CUESTIONARIO	CALIFICACIÓN
29306870	Lic. Braulio Salome Villa Ruiz	Aplicable	Aplicable
01204308	Msc. María Antonieta Bedoya Gonzales	Aplicable	Aplicable
02439997	Abog. Damián Yucra Coari	Aplicable	Aplicable
45574350	Abog. Kathia Marilyn Torres Rosales	Aplicable	Aplicable

FUENTE: Elaboración propia

Los aspectos que se validaron fueron calidad, pertinencia y relevancia de los ítems correspondientes a cada variable de estudio, y para todos los casos, los expertos determinaron su opinión de aplicabilidad como “aplicable”.

- **Confiabilidad Del Instrumento**

Para determinar la confiabilidad del instrumento de evaluación, se realizó una prueba piloto con una muestra de 20 encuestas, y con el apoyo del software SPSS Statistics versión 23, se realizó el cálculo del estadístico del coeficiente Alfa de Crombach, teniendo como resultado el valor alfa de 0.781.

Tabla 12. Estadística de fiabilidad - Variables 1: Perfil de puestos y Variable 2: Evaluación de desempeño

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,781	23

FUENTE: elaboración propia, a partir de los datos obtenidos en la prueba piloto.

Como se aprecia en la Tabla 13, los resultados de la prueba de fiabilidad del instrumento de recolección de datos por Alfa de Crombach, es aceptable, lo que indica que el instrumento tiene un buen grado de confiabilidad y es fiable para su uso.

Tabla 13. Resumen de procesamiento de casos para la prueba de fiabilidad del instrumento

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

FUENTE: Elaboración propia

## **B. Formato de Perfil de Puestos - Servir**

Conforme se ha establecido en los objetivos, para recolectar información sobre las funciones y requisitos de los servidores públicos de la Universidad Nacional del

Altiplano de Puno y su posterior rediseño, se ha utilizado como instrumento el Formato de Perfil de Puestos establecido por el SERVIR.

### 3.6.6. Proceso de Revisión y Análisis Documental

Antes de llevar a cabo el rediseño de perfil de puestos de los servidores públicos de la Universidad Nacional del Altiplano, se procedió a la búsqueda de información documentada, para su revisión y análisis. Por lo que a continuación, la ilustración 8 explica el procedimiento seguido:

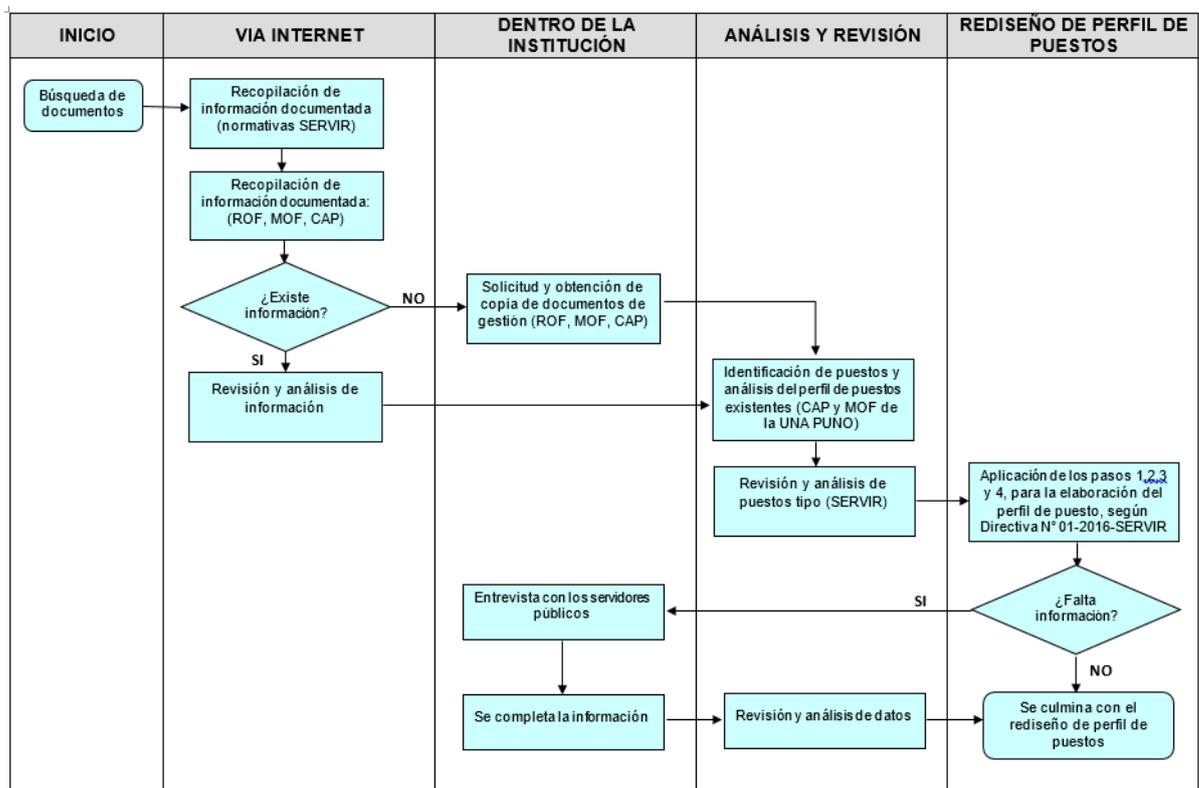


Figura 6. Flujograma del proceso de recopilación de información para el rediseño de perfil de puestos  
FUENTE: Elaboración propia.

Los documentos revisados y analizados para el desarrollo del rediseño de perfil de puestos, fueron las siguientes:

### DOCUMENTOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

Reglamento de Organización y Funciones (ROF), aprobado por Resolución Rectoral N° 0174-2019-R-UNA	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL, de la Universidad Nacional del Altiplano 2017	Manual de Organización y Funciones (MOF), aprobado con R.R. N° 2310-2014-R-UNA	Cuadro para Asignación de Personal (CAP) provisional 2018, aprobado con R.R.N° 0114-2018-R-UNA
---	--	--	--

Figura 7. Documentos de Gestión de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, que fueron consultados

FUENTE: elaboración propia

Asimismo, se procedió con la revisión y análisis de las normativas establecidas por el SERVIR, los mismos que sirvieron de guía para la elaboración del perfil de puestos de los servidores públicos de la institución, dentro de los principales tenemos los siguientes:

- DIRECTIVA N° 001-2016-SERVIR/GDSRH, “Normas para la Gestión del Proceso de Diseño de Puestos y Formulación del Manual de perfiles de Puestos – MPP”.
- RESOLUCIÓN DE PRESIDENCIA EJECUTIVA N° 106-2014-SERVIR/PE, que aprueba la nueva Guía de Mapeo de Puestos, y sus modificatorias.
- RESOLUCIÓN DE PRESIDENCIA EJECUTIVA N° 100-2015-SERVIR/PE, que formaliza la aprobación de la Directiva N° 001-2015-SERVIR/GPGSC “Familias de puestos y roles y Manual de Puestos Tipo (MPT) aplicables al régimen del servicio civil”, y sus modificatorias.
- RESOLUCIÓN DE PRESIDENCIA EJECUTIVA N° 004-2016-SERVIR-PE, que modifica la Directiva N° 001-2015-SERVIR-GPGSC, Familias de Puestos y Roles y Manual de Puestos Tipo (MPT) aplicables al Régimen del Servicio Civil.
- RESOLUCIÓN DE PRESIDENCIA EJECUTIVA N° 063-2016-SERVIR-PE



### **3.6.7. Proceso De Rediseño Del Perfil De Puestos**

Para el rediseño de Perfil de Puesto, se procedió con la recolección y análisis comparativo de datos en relación a los puestos de los servidores públicos de la institución seleccionados como muestra, entre el perfil de puestos definidos en el Manual de Organización y Funciones de la Institución, y el MANUAL DE PUESTOS Tipo (MPT), siguiendo a su vez los lineamientos de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), establecidos en Directiva N° 001-2016-SERVIR/GDSRH, de las “Normas para la Gestión del Proceso de Diseño de Puestos y Formulación del Manual de Perfiles de Puestos – MPP”, así mismo en la Directiva N° 001-2015-SERVIR/GPGSC “Familias de puestos y roles y Manual de Puestos Tipo (MPT) aplicables al régimen del servicio civil”, aprobado mediante RESOLUCIÓN DE PRESIDENCIA EJECUTIVA N° 100-2015-SERVIR/PE, y sus respectivas modificatorias.

Asimismo, se siguió los cuatro pasos y actividades necesarias que establece el SERVIR, en su en Directiva N° 001-2016-SERVIR/GDSRH, de las “Normas para la Gestión del Proceso de Diseño de Puestos y Formulación del Manual de Perfiles de Puestos – MPP”.



Figura 8. Pasos para la elaboración de perfiles de puesto

FUENTE: Elaboración propia, a partir de la Directiva N° 001-2016-SERVIR/DGSRH, de las "Normas para la Gestión del Proceso de Diseño de Puestos y Formulación del Manual de perfiles de Puestos – MPP".

### 3.7. VARIABLES

Las variables a ser analizados en la presente investigación son:

- Variable 1: Perfil de Puestos, y
- Variable 2: Evaluación de desempeño

A continuación, la Tabla 15 detalla la operacionalizacion de las variables:

Tabla 14. Operacionalización de Variables

VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES INDICADORES	INSTRUMENTO	ITEMS	ESCALAS Y VALORIZACIÓN
<b>VARIABLE 1: PERFIL DE PUESTOS</b>					(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni en desacuerdo ni de acuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo
Definición: <i>Herramienta de gestión de recursos humanos que provee la información estructurada acerca de la ubicación de un puesto dentro de la estructura orgánica, su objetivo y funciones principales, así como requisitos y exigencias que demandan</i> (SERVIR, 2009).	Opinión de los servidores públicos, respecto al cumplimiento del perfil de puestos definidos en el MOF, en relación al cargo y funciones que desempeñan	requisitos del cargo Nivel de conocimiento y/o apreciación sobre cumplimiento de requisitos del cargo.	cuestionario	1, 4, 6	
		funciones del cargo Nivel de conocimiento de las funciones del cargo	cuestionario	3	(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni en desacuerdo ni de acuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo
		competencias y habilidades Nivel de apreciación del cumplimiento de competencias y habilidades	cuestionario	2, 5	(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni en desacuerdo ni de acuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo

**VARIABLE 2:**

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Definición: *La evaluación del desempeño es un*

*sistema formal para estimar el cumplimiento de obligaciones*

*laborales de un servidor, y está*

*enfocada a determinar qué tan eficiente es un empleado y en qué*

*áreas puede*

*desarrollarse de manera adecuada,*

*(Guevara, 2016).*

Opinión de los servidores públicos, respecto a la utilidad y pertinencia de los criterios de evaluación de desempeño como sistema.	Nivel de apreciación de la eficiencia de los sistemas de evaluación	7,8,9, 10,11, 12,13, 14 y 15	(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni en desacuerdo ni de acuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo
instrumentos de evaluación de desempeño	Nivel de conocimiento y apreciación de la utilidad de los instrumentos de evaluación de desempeño	16,17, 18,19, 20,21, 22 y 23	(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni en desacuerdo ni de acuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo

FUENTE: Elaboración propia



### 3.8. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Como ya se ha señalado anteriormente, para analizar los datos y los resultados obtenidos, se llevó a cabo una encuesta aplicado a 35 servidores públicos de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, en adelante considerados como la muestra de investigación. Para ello se aplicó como técnica de muestreo, el tipo no probabilístico, ya que según R. Hernández et al. (2010), en las muestras no probabilísticas la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra.

De acuerdo al propósito del estudio de investigación, la técnica de muestreo aplicado es el tipo intencional o por criterio, teniendo en cuenta las características del objeto de investigación, tales son, los requisitos y las funciones de los cargos existentes definidos en el CAP provisional y el ROF de la institución, especialmente por la factibilidad de acceso a la información.

En ese sentido, para la obtención de la información se diseñó un cuestionario consistente en 23 items, el mismo que pasó la prueba de fiabilidad calculado con ayuda del estadístico del coeficiente Alfa de Crombach, teniendo como resultado el valor alfa de 0.781, en una prueba piloto con una muestra de 20 encuestas, y con el apoyo del software SPSS Statistics versión 23.

Asimismo, para el rediseño de perfil de puestos, se consideró elegir a por lo menos un cargo estructural correspondiente a las facultades y escuelas profesionales de la institución detallados en el CAP provisional, debido a la similitud de características del perfil de cargos existentes en el CAP, con los puestos tipo de los grupos de servidores y familias de puestos definidos por el SERVIR, y su facilidad de acceso a la información.



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. RESULTADOS

En el presente capítulo se expone los resultados de la investigación conforme se ha planteado en el objetivo general y los objetivos específicos, datos que fueron recopilados a través de encuestas aplicadas a los servidores públicos de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno, haciendo uso de los instrumentos y técnicas señalados anteriormente, así como búsqueda de información documental y verbal que viabilizó los objetivos planteados anteriormente.

##### 4.1.1. Análisis Descriptivo De Objetivos Específicos

###### 4.1.1.1. Del Objetivo Específico N° 1:

**“Analizar los criterios actuales que se toman en cuenta para la evaluación del desempeño de los servidores públicos con la que cuenta la Universidad Nacional del Altiplano Puno, periodo 2019”.**

Según la información recopilada, los criterios de evaluación de desempeño que utiliza la Universidad Nacional del Altiplano, para la evaluación de desempeño laboral de los servidores públicos, es como se muestra a continuación:



Tabla 15. Criterios de los instrumentos de evaluación de desempeño - UNA Puno

FICHA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO				
<b>UNIDAD ORGANICA:</b>				
<b>APELLIDO Y NOMBRE DEL EVALUADO:</b>				
<b>CARGO:</b>				
<b>CONDICION LABORAL:</b>				
<b>FACTORES DE MEDICION</b>	<b>INDICADORES DE MEDICION (NIVELES VALORATIVOS)</b>			
	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>VI</b>
<b>RESPONSABILIDAD:</b> Califica el compromiso que asume el evaluado a fin de cumplir oportuna y adecuadamente con las funciones encomendadas				
<b>INICIATIVA:</b> Califica el grado de la actuación laboral espontanea sin necesidad de instrucciones y supervisión, generando nuevas soluciones ante los problemas de trabajo con originalidad				
<b>COLABORACION:</b> Califica la disposición de apoyar con esfuerzo adicional incluso con tareas y acciones fuera de su competencia				
<b>OPORTUNIDAD:</b> Califica el cumplimiento de plazos, en la ejecución de los trabajos encomendados				
<b>CALIDAD DEL TRABAJO:</b> Califica la incidencia de aciertos y errores, consistencia, precisión y orden en la presentación del trabajo encomendado.				
<b>CONFIABILIDAD Y DISCRECION:</b> Califica el uso adecuado de la información que por el puesto o las funciones que desempeña debe conocer y guardar reserva.				
<b>COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO:</b> Califica la interrelación personal y la adaptación al trabajo en equipo.				
<b>CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS:</b> califica el cumplimiento de las normas institucionales (Estatuto, ROF, DIRECTIVAS, procedimientos, instrucciones y otros).				

DONDE:

I	MUY BUENO
II	BUENO
III	REGULAR
IV	DEFICIENTE

I. RECOMENDACIONES Y/O SUGERENCIAS AL EVALUADO:

II. CREE USTED QUE EL EVALUADO MEJORARIA EN SU DESEMPEÑO Y CONDUCTA LABORAL CON ALGUNOS CURSOS DE CAPACITACIÓN?  
 SI  NO

¿Cómo cuáles?

FUENTE: Elaboración propia, a partir de información recopilada.

Como se puede apreciar, los criterios de evaluación de desempeño utilizados por la institución responden al método de evaluación en base a características y conductas, no siendo diseñado en relación al perfil de cada puesto. En ese sentido, se puede deducir que los criterios de evaluación son muy generalizados, y en su mayoría solo busca medir las



conductas de los servidores públicos, más no las funciones que éstos desempeñan en cada cargo.

Este aspecto, corrobora los resultados obtenidos respecto al ítem N° 17 de la encuesta aplicada (detallados anteriormente), donde el 37.1% del total de servidores públicos que fueron encuestados, no consideran que los criterios de evaluación de desempeño de la institución, evidencias objetividad.

Como ya se había expuesto con anterioridad, una de las características de la reforma del Servicio Civil, es la Gestión del rendimiento, y a través de ella se busca identificar, reconocer y promover el aporte de los servidores civiles a los objetivos y metas institucionales, evidenciándose las necesidades de capacitación para mejorar el desempeño en sus puestos. Para ello, se contempla a la evaluación de desempeño que, a diferencia de experiencias anteriores, busca estimular el rendimiento y compromiso de los servidores con la función pública, mas no a su despido inmediato (el mismo que según lo establece el SERVIR, solo puede ocurrir si se determina un rendimiento deficiente reiterado).

Según los propósitos de la Ley Servir, los resultados de las evaluaciones deberán tenerse en cuenta para lo siguiente: adquirir derechos de carrera; ascender en la carrera; conceder becas o comisiones de estudio; otorgar incentivos económicos o de otro tipo; planificar la capacitación y la formación; determinar la permanencia en el servicio, y sobre todo; y mejorar el servicio a los ciudadanos en beneficio de todos.

En ese sentido, los instrumentos de evaluación de desempeño, deben ser diseñados en atención de las diferentes disposiciones legales, de manera que de solo evaluar los factores de comportamiento, también se debe evaluar la productividad, las competencias y las contribuciones individuales de los servidores.

#### 4.1.1.2. Del Objetivo Específico N° 2:

“Analizar si los criterios de evaluación de desempeño de las familias de puesto de los servidores públicos usados actualmente por la Universidad Nacional del Altiplano, responden a criterios de evaluación funcional definidas dentro de la Ley Servir”.

Para el análisis de los criterios de evaluación se observa la siguiente figura:

FICHA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO				
UNIDAD ORGANICA:				
APELLIDO Y NOMBRE DEL EVALUADO:				
CARGO:				
CONDICION LABORAL:				
FACTORES DE MEDICION	INDICADORES DE MEDICION (NIVELES VALORATIVOS)			
	I	II	III	VI
RESPONSABILIDAD: Califica el compromiso que asume el evaluado a fin de cumplir oportuna y adecuadamente con las funciones encomendadas				
INICIATIVA: Califica el grado de la actuación laboral espontanea sin necesidad de instrucciones y supervisión, generando nuevas soluciones ante los problemas de trabajo con originalidad				
COLABORACION: Califica la disposición de apoyar con esfuerzo adicional incluso con tareas y acciones fuera de su competencia				
OPORTUNIDAD: Califica el cumplimiento de plazos, en la ejecución de los trabajos encomendados				
CALIDAD DEL TRABAJO: Califica la incidencia de aciertos y errores, consistencia, precisión y orden en la presentación del trabajo encomendado.				
CONFIABILIDAD Y DISCRECION: Califica el uso adecuado de la información que por el puesto o las funciones que desempeña debe conocer y guardar reserva.				
COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO: Califica la interrelación personal y la adaptación al trabajo en equipo.				
CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS: califica el cumplimiento de las normas institucionales (Estatuto, ROF, DIRECTIVAS, procedimientos, instrucciones y otros).				
DONDE:				
		I	MUY BUENO	
		II	BUENO	
		III	REGULAR	
		IV	DEFICIENTE	
I. RECOMENDACIONES Y/O SUGERENCIAS AL EVALUADO:				
<input type="text"/>				
II. CREE USTED QUE EL EVALUADO MEJORARIA EN SU DESEMPEÑO Y CONDUCTA LABORAL CON ALGUNOS CURSOS DE CAPACITACIÓN?				
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>				

Figura 9. Criterios de evaluación del instrumento de evaluación de desempeño UNA-Puno  
FUENTE: elaboración propia



Del análisis, se evidencia que los criterios de evaluación de desempeño que utiliza actualmente la Universidad Nacional del Altiplano para la evaluación de desempeño de los servidores públicos, no están diseñados conforme a las familias de puesto, ni conforme a las funciones de cada puesto.

- La sección N° 1, corresponde a la identificación de la Unidad Orgánica, el cargo, condición laboral y los datos que corresponde a los servidores públicos sujetos a evaluación de desempeño.
- La sección N° 2, detalla los criterios de evaluación del instrumento utilizado actualmente. De esta manera se puede ver que los criterios de evaluación responden a características y conductas requeridas en el cargo, mas no definen las funciones asignadas por cada familia de puestos.
- La sección N° 3, corresponde a las observaciones y/o sugerencias que el evaluador puede tomar nota al momento de la evaluación, con el propósito de proporcionar información relevante para planes de mejora y/o capacitaciones.
- La sección N° 4, corresponde a la valoración de los indicadores de medición, definidos de una escala del 1 al 4.

Ahora bien, recordemos que en el capítulo II del estudio de investigación, citamos a M. Alles (2005), quien señala claramente las diferencias de los métodos de desempeño que miden: características, conductas o resultados, como se muestra en la siguiente figura:

## MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

<b>BASADOS EN CARACTERÍSTICAS</b>	<b>BASADOS EN EL COMPORTAMIENTO</b>	<b>BASADOS EN RESULTADOS</b>
mide hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que esa compañía considera importantes para el presente o para un futuro. Si el “listado” de características no está diseñado en relación con el puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva.	permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Este método se desarrolla para describir de manera específica qué acciones deberían o no, exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo.	Los métodos basados en resultados, como su nombre lo indica, evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Sus defensores afirman que son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados.

Figura 10. Diferencias entre los métodos utilizados en las Evaluaciones de Desempeño

FUENTE: M. Alles (2005)

En ese sentido, apoyándonos en la teoría citada por Alles (2005), fue pertinente hacer mención que para que se diseñe un sistema de evaluación de desempeño se debe partir del perfil de puestos, hecho que en el caso de los Servidores Públicos de la Universidad Nacional del Altiplano, no se había dado.

Asimismo, en su mayoría muchos servidores respondieron el que Área de Recursos Humanos de la institución, no informa sobre los resultados de las evaluaciones de desempeño, y que en consecuencia no es viable la mejora continua de servidores públicos, en base al cumplimiento de funciones y las habilidades con las que cuentan.

Martha Alles, señala que, para que una evaluación de desempeño laboral sea eficiente y objetiva, se debe hacer partícipe no solo al evaluado, sino también a su jefe inmediato, sus compañeros, clientes o usuarios, compañeros de línea, subordinados e incluso el mismo trabajador evaluado. De esta manera, se logra una evaluación eficiente, y permitirá mejorar las debilidades detectadas.

#### 4.1.1.3. Del Objetivo Específico N° 3:

**Rediseñar el Perfil de Puestos de los servidores públicos de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno según los lineamientos de la Ley del Servicio Civil de manera que permita contar con sistemas de evaluación desempeño más eficientes y funcionales.**

Para el rediseño de Perfil de Puestos de los servidores de la Universidad Nacional del Altiplano, se siguió los siguientes pasos:

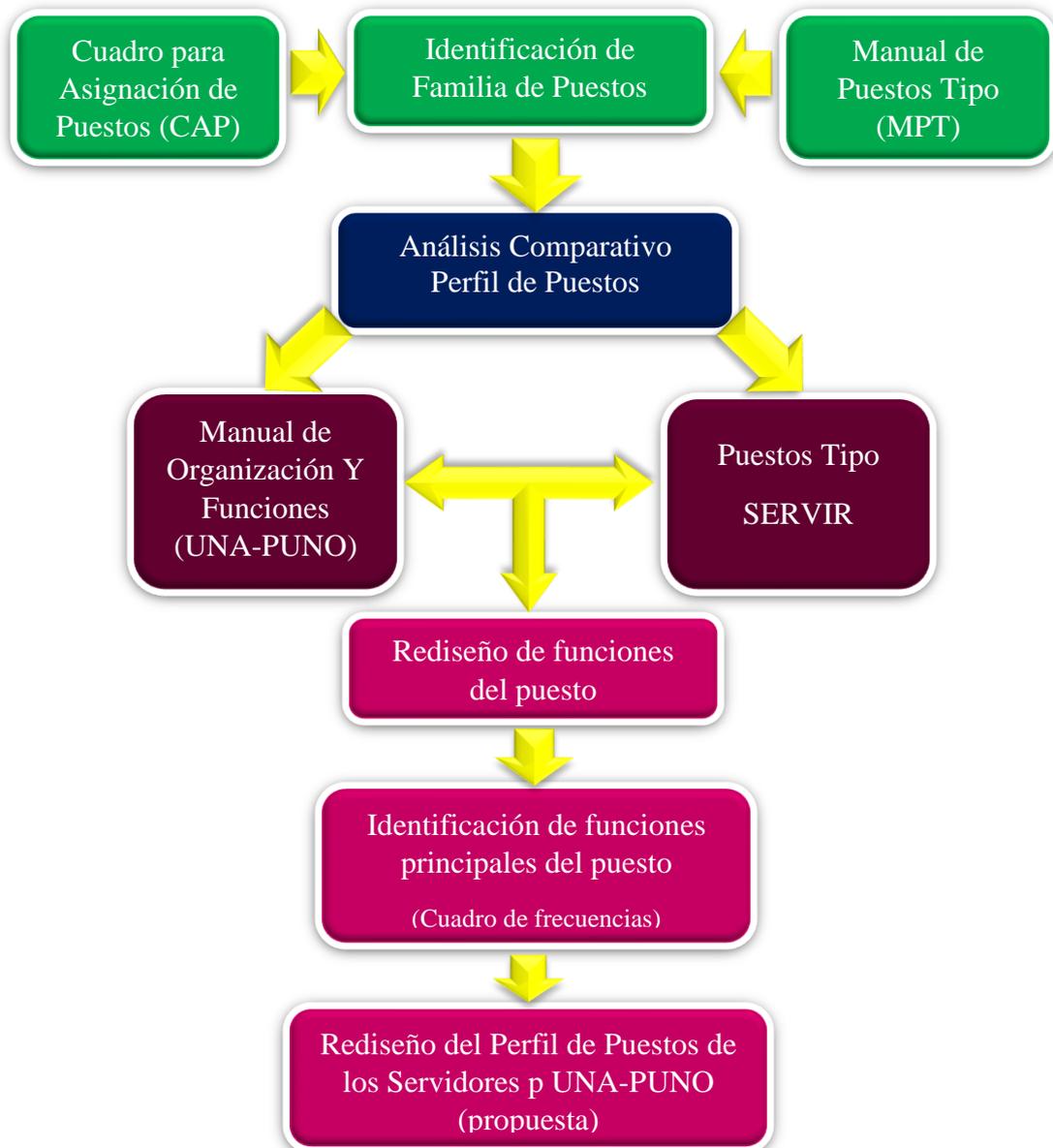


Figura 11. Proceso de rediseño de perfil de puestos

FUENTE: elaboración propia

### A. Identificación De Familia De Puestos (Manual de Puestos Tipo y CAP PROVISIONAL 2018 UNA PUNO).

Tabla 16. Identificación de Familia de Puestos y Grupo de Servidores, en base a los cargos existentes en el CAP Provisional UNA PUNO

PUESTOS SEGÚN CAP PROVISIONAL – UNA PUNO		PUESTOS SEGÚN MANUAL DE PUESTOS TIPO – SERVIR			
Nº	CARGO ESTRUCTURAL	CLASIFICACIÓN CAP	FAMILIA DE PUESTOS	ROL	GRUPO DE SERVIDORES
1	Secretaria de Decanato	SP-DS	Asistencia y apoyo	Asistencia Administrativa y Secretarial	Servidor de actividad complementaria
	Trabajador de Servicios	SP-AP	Asistencia y apoyo	Consejería, mensajería y notificación	Servidor de actividad complementaria
2	Especialista Administrativo IV	SP-ES	Gestión institucional	Administración	Servidor Civil de Carrera
3	Técnico Administrativo	SP-AP	Asistencia y apoyo	Asistencia Administrativa y Secretarial	Servidor de actividad complementaria
4	Técnico en Laboratorio	SP-AP	Operadores de prestación y entrega de bienes y servicios, operadores de servicios para la gestión institucional; mantenimiento y soporte; y choferes	Operadores de mantenimiento y soporte	Servidor de Actividad Complementaria
5	Operador PAD	SP-AP	Operadores de prestación y entrega de bienes y servicios, operadores de servicios para la gestión institucional; mantenimiento y soporte; y choferes	Operador de mantenimiento y soporte	Servidor de actividad complementaria
6	Técnico en Biblioteca	SP-AP	Operadores de prestación y entrega de bienes y servicios, operadores de servicios para la gestión institucional; mantenimiento y soporte; y choferes	Operadores de prestación y entrega de bienes y servicios	Servidor de Actividad complementaria
7	Secretaria (Escuela Profesional)	SP-AP	Asistencia y Apoyo	Asistencia Administrativa y Secretarial	Servidor de Actividad Complementaria

FUENTE: elaboración propia

## B. ANÁLISIS COMPARATIVO E IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES PRINCIPALES

Tabla 17. Análisis comparativo e identificación de funciones principales del puesto: "Secretaría de Decanato"

SEGÚN MOF		CARGO ESTRUCTURAL	SECRETARÍA IV	PUNTAJE TOTAL
TÍTULO DE PUESTO		SECRETARÍA DE DECANATO		
CLASIFICACIÓN		SP-APOYO		
GRUPO DE SERVIDORES		Servidor de Actividades Complementarias		
FAMILIA DE PUESTOS		Asistencia y Apoyo		
ROL		Asistencia Administrativa y Secretarial		
FUNCIONES MOF	FUNCION PUESTO TIPO	PROPUESTA		
Ejecutar funciones secretariales de complejidad, con mayor responsabilidad.		Ejecutar funciones secretariales de complejidad, con mayor responsabilidad.	12	
Recibir, clasificar, registrar, distribuir y archivar la documentación de la oficina.	Recibir, clasificar, registrar y distribuir, según corresponda, los documentos que ingresen o se generen en el área, llevando un registro ordenado en medio físico e informático y preservando su integridad y confidencialidad.	Recibir, clasificar, registrar, distribuir, archivar, según corresponda, los documentos que ingresen o se generen en el área, llevando un registro ordenado en medio físico e informático y preservando su integridad, confidencialidad, seguridad y conservación, aplicando las normas técnicas correspondientes.	21	
Velar por la seguridad y conservación de los documentos.				
Orientar y/o ejecutar la aplicación de normas técnicas sobre documentos, trámites, archivos y otros.				
Organizar y coordinar las audiencias, atenciones, reuniones, certámenes y preparar la agenda con la documentación respectiva.	Administrar la agenda de actividades y entrevistas del superior inmediato y atender a las personas que acudan a una entrevista con él/ella.	Organizar y coordinar la agenda de actividades, reuniones, certámenes y entrevistas del superior inmediato con la documentación respectiva, y atender a las personas que acudan a una entrevista con él/ella.	19	
Redactar documentos con criterio adecuado, de acuerdo a instrucciones del Decano.	Elaborar documentos de acuerdo a las instrucciones y requerimientos recibidos, en el ámbito de su competencia.	Redactar documentos de acuerdo a las instrucciones y requerimiento recibidos de su superior inmediato, en el ámbito de su competencia.	16	
Efectuar y recibir llamadas telefónicas y concertar citas de trabajo por orden del decano de la Facultad.	Atender las comunicaciones telefónicas y concertar las citas y reuniones que se le soliciten.	Atender las comunicaciones telefónicas y concertar las citas y reuniones que le solicite el decano de la Facultad.	14	

Apoyar con la logística y la atención para reuniones de trabajo de la alta dirección.	Formular los requerimientos del material de oficina y distribución en la alta dirección, llevando a cabo el control respectivo	3
Organizar y controlar el seguimiento de los documentos correspondientes.	Llevar a cabo el control y seguimiento a las respuestas a documentos de interés de la Facultad.	8
Atender y orientar al usuario externo e interno, tanto personal o telefónicamente, brindando información coherente y oportuna sobre su gestión.	Atender y orientar a los estudiantes de la Escuela Profesional, y demás usuarios externos e internos, tanto personal o telefónicamente, brindando información coherente y oportuna sobre su gestión.	16
Recibir y atender a comisiones o delegaciones en asuntos relacionados con la Facultad.	Recibir y atender a comisiones o delegaciones en asuntos relacionados con la Facultad.	14
Supervisar y ejecutar el apoyo especializado en conversación oral, traducción y redacción de un idioma al español o viceversa.	Supervisar y ejecutar el apoyo especializado en conversación oral, traducción y redacción de un idioma al español o viceversa.	10
Coordinar la depuración de los archivos secretariales, proponiendo la eliminación o transferencia de los documentos al Archivo Central de la Universidad.	Coordinar la depuración de los archivos secretariales, proponiendo la eliminación o transferencia de los documentos al Archivo Central de la Universidad.	3
Realizar coordinaciones con el personal de mensajería para la distribución externa de documentos, de corresponder.	Realizar coordinaciones con el personal de mensajería para la distribución externa de documentos, de corresponder.	7

FUENTE: Elaboración propia a partir del Manual de Organización y Funciones UNA Puno, y el Manual de Puestos Tipo -SERVIR

Tabla 18. Análisis comparativo e identificación de funciones principales del puesto: "Conseje"

<b>SEGÚN MOF</b>	<b>CARGO ESTRUCTURAL</b>	Trabajador de Servicios
	<b>TÍTULO DE PUESTO</b>	Conseje
	<b>CLASIFICACIÓN</b>	SP-APOYO
<b>SEGÚN MANUAL DE PUESTOS TIPO</b>	<b>GRUPO DE SERVIDORES</b>	Servidor de actividades complementarias
	<b>FAMILIA DE PUESTOS</b>	Asistencia y apoyo
	<b>ROL</b>	Consejería, mensajería y notificación

FUNCIONES MOF	FUNCION PUESTO TIPO	PROPUESTA	PUNTAJE TOTAL
Custodiar y velar por el mantenimiento y conservación permanente de los bienes que existen en la Facultad, de acuerdo a las disposiciones de seguridad y control establecidos.		Custodiar y velar por el mantenimiento y conservación permanente de los bienes que existen en la Facultad, de acuerdo a las disposiciones de seguridad y control establecidos.	11
Mantener limpias las instalaciones de la Facultad (ambiente y pasillos).		Mantener limpias las instalaciones de la Facultad (ambiente y pasillos).	11
	Organizar documentación para su envío fuera de la entidad y realizar las coordinaciones pertinentes.	Organizar documentación para su envío fuera de la entidad y realizar las coordinaciones pertinentes.	13
Recibir, registrar, distribuir y tramitar los documentos y materiales de acuerdo a indicaciones, en coordinación con Secretaria y otras Jefaturas de la Facultad.	Distribuir documentación al interior del área y/o entidad.	Recibir, registrar, organizar, distribuir y tramitar los documentos y materiales conforme a indicaciones en coordinación con la secretaria y otras jefaturas de la Facultad, para su envío fuera de la entidad.	17
	Cotejar y verificar los cargos de los documentos remitidos.	Cotejar y verificar los cargos de los documentos remitidos.	13
	Realizar los trámites que se le solicite en otras instituciones.	Realizar los trámites que se le solicite en otras instituciones.	7
Controlar y orientar el ingreso y salida de personas particulares dentro de la Facultad.		Controlar y orientar el ingreso y salida de personas particulares dentro de la Facultad.	9
Atender al estudiante informando oportunamente en su requerimiento documentario.		Atender al estudiante informando oportunamente en su requerimiento documentario.	12
	Comunicar permanentemente a la persona encargada sobre las actividades realizadas.	Comunicar permanentemente a la persona encargada sobre las actividades realizadas.	10
Preparar oportunamente la Sala de Sustentaciones en la fecha y hora requerida, previa coordinación con la Coordinación de Investigación.	Proveer materiales y documentos a los distintos órganos y unidades orgánicas de la entidad, según se requiera.	Preparar oportunamente la Sala de Sustentaciones en la fecha y hora requerida, previa coordinación con la Coordinación de Investigación, proveyendo con materiales y documentos, según se requiera.	16
Coordinar con la instancia competente el recojo de materiales de escritorio para la Facultad.	Brindar soporte a las labores secretariales, administrativas y operativas en el área y/o entidad.	Brindar soporte a las labores secretariales, administrativas y operativas en el área y/o entidad.	16
Trasladar y acondicionar muebles en coordinación con la secretaria.		Trasladar y acondicionar muebles en coordinación con la secretaria.	2

Las demás que le asigne el Decano de la Facultad.	Las demás que le asigne el Decano de la Facultad.
---	---

FUENTE: Elaboración propia a partir del Manual de Organización y Funciones UNA Puno, y el Manual de Puestos Tipo –SERVIR

Tabla 19. Análisis comparativo e identificación de funciones principales del puesto: "Coordinador Académico"

SEGÚN MOF	CARGO ESTRUCTURAL	PROPUESTA	PUNTAJE TOTAL
	Coordinador Académico		
	SP-ESPECIALISTA		
	Servidor Civil de Carrera		
	Gestión institucional		
	Administración		
SEGÚN MANUAL DE PUESTOS TIPO	TÍTULO DE PUESTO	PROPUESTA	PUNTAJE TOTAL
	CLASIFICACIÓN		
	GRUPO DE SERVIDORES		
	FAMILIA DE PUESTOS		
	ROL		
FUNCIONES MOF	FUNCION PUESTO TIPO	PROPUESTA	PUNTAJE TOTAL
Administrar dentro de los plazos establecidos, la documentación académica, actas, historias de notas, registro de evaluaciones, grados académicos, títulos, certificados, fichas de matrícula, nómina de estudiantes matriculados por asignatura, cuadro de méritos, cuadro promocional y convalidación.		Administrar dentro de los plazos establecidos, la documentación académica, actas, historias de notas, registro de evaluaciones, grados académicos, títulos, certificados, constancias, fichas de matrícula, nómina de estudiantes matriculados por asignatura, cuadro de méritos, cuadro promocional y convalidación.	24
Emitir informes técnicos y opiniones de acuerdo a la Directiva Académica.		Redactar informes técnicos y opiniones de acuerdo a la Directiva Académica, así como los informes para la expedición de certificados, constancias, grados y títulos de acuerdo a los plazos y costos establecidos en el TUPA.	17
Verificar la firma y post firma de cada docente y del Director de la Escuela Profesional, en las Actas y registros de evaluación de las asignaturas.		Verificar la firma y post firma de cada docente y del Director de la Escuela Profesional, en las Actas y registros de evaluación de las asignaturas.	7
Garantizar la elaboración y distribución del Cuadro de Méritos y Cuadro Promocional de los estudiantes, cinco (5) días después de la finalización del Semestre y Año académico.	Ejecutar y validar las actividades de administración, de acuerdo a la normativa vigente.	Ejecutar y validar la elaboración y distribución del Cuadro de méritos y Cuadro promocional de los estudiantes (5) días después de la finalización del Semestre y Año académico, de acuerdo a las normativas vigentes.	13

Verificar, consolidar y mantener actualizada la base de datos del sistema académico de las Escuelas Profesionales a su cargo, en coordinación con la Oficina de Tecnología Informática (OTI).	Supervisar la adecuada administración y ejecución del presupuesto institucional.	Supervisar la actualización de base de datos del sistema académico de las Escuelas Profesionales a su cargo, en coordinación con la Oficina de Tecnología Informática (OTI).	10
Informar oportunamente al decano y Vicerrectorado Académico, con copia al Jefe de Departamento y Directos de la Escuela profesional, el incumplimiento de los docentes en la entrega de registros y Actas de evaluación (tres días después de la finalización del semestre académico).	Hacer seguimiento y proponer las mejoras oportunas en la ejecución de las actividades en el ámbito de su competencia.	Hacer seguimiento e informar oportunamente al decano y vicerrectorado académico, con copia al Jefe de departamento y Directivos de la Escuela Profesional, el incumplimiento de los docentes en la entrega de registros y Actas de evaluación (tres días después de la finalización del semestre académico).	8
Tramitar los registros y Actas de evaluación oportunamente.	Coordinar y supervisar, de corresponder, la ejecución de las actividades de administración en el ámbito de su competencia.	Tramitar los registros y Actas de evaluación oportunamente.	13
Validar el historial académico, contrastando Actas de Evaluación con sistema de notas, para el trámite de certificados de estudios constancias, otorgamiento del grado de Bachiller, Título profesional y otros.		Validar el historial académico, contrastando Actas de Evaluación con sistema de notas, para el trámite de certificados de estudios constancias, otorgamiento del grado de Bachiller, Título profesional y otros.	14
Informar semestralmente al Director de la Escuela profesional y Decano de Facultad, sobre estudiantes que en el cuadro de méritos hayan obtenido el primer puesto, para tramitar la subvención económica respectiva, en concordancia con el reglamento de Cuadro de Méritos.		Informar semestralmente al Director de la Escuela profesional y Decano de Facultad, sobre estudiantes que en el cuadro de méritos hayan obtenido el primer puesto, para tramitar la subvención económica respectiva, en concordancia con el reglamento de Cuadro de Méritos.	13
Brindar información a la Comisión Académica para la adecuación curricular y convalidación.		Brindar información a la Comisión Académica para la adecuación curricular y convalidación.	6
Controlar el acervo documentario académico bajo responsabilidad.		Controlar el acervo documentario académico bajo responsabilidad.	6
Elaborar la base de datos de estudiantes egresados.		Elaborar la base de datos del área académica y de estudiantes egresados y mantenerlos actualizados bajo responsabilidad.	18

Emitir información al Comité Interno de Autoevaluación, sobre el cumplimiento del cronograma de matrículas y otros relacionados a la función académica.	Emitir información al Comité Interno de Autoevaluación, sobre el cumplimiento del cronograma de matrículas y otros relacionados a la función académica.	10
Elaborar las nóminas, historiales, fichas de matrícula, registros, actas de evaluación, cuadro de méritos, convalidaciones y otros, en los plazos establecidos en el cronograma.	Planificar y supervisar los requerimientos y necesidades de gestión con las áreas de la entidad.	13
Mantener actualizada la base de datos del área académica bajo su responsabilidad.		
Entregar a los docentes y recibir de ellos las nóminas, registros auxiliares, actas y otros documentos en coordinación con la Unidad de registro Académico.	Coordinar con otros órganos o unidades orgánicas de la entidad y, de corresponder, con otras entidades para el ejercicio de sus funciones.	9
Mantener actualizado los registros de grados y títulos que otorga la facultad.	Mantener actualizado los registros de grados y títulos que otorga la facultad.	9
Redactar los informes para la expedición de certificados, constancias, grados y títulos de acuerdo a los plazos y costos establecidos en el TUPA.		
Tramitar dentro de los plazos fijados bajo responsabilidad, la documentación académica, teniendo en cuenta el cronograma general.	Tramitar dentro de los plazos fijados bajo responsabilidad, la documentación académica, teniendo en cuenta el cronograma general.	8
Entregar a la Unidad de Registro Académico los cuadros promocionales y de méritos por semestres y por especialidades de los estudiantes.	Entregar a la Unidad de Registro Académico los cuadros promocionales y de méritos por semestres y por especialidades de los estudiantes.	10
Proporcionar las notas finales de evaluación de los estudiantes previo cronograma de fechas tanto del I y II semestre académico.	Proporcionar las notas finales de evaluación de los estudiantes previo cronograma de fechas tanto del I y II semestre académico.	10
Remitir a la Oficina Universitaria Académica la relación consolidada de alumnos matriculados por semestre/grupo o sección, especificando la condición de matrícula del estudiante.	Remitir a la Oficina Universitaria Académica la relación consolidada de alumnos matriculados por semestre/grupo o sección, especificando la condición de matrícula del estudiante.	7



Administrar dentro de los plazos establecidos, la documentación académica: actas, historiales de notas, registro de evaluación, grados académicos, títulos, certificados, constancias, fichas de matrícula, nómina de estudiantes matriculados por asignatura, cuadro promocional y convalidaciones.	Recibir, registrar, archivar y derivar documentación que ingrese al área, llevando un registro ordenado en medio físico e informático y preservando su integridad y confidencialidad.	Apoyar en la administración de la documentación académica: actas, historiales de notas, registro de evaluación, grados académicos, títulos, certificados, constancias, fichas de matrícula, nómina de estudiantes matriculados por asignatura, cuadro promocional y convalidaciones, llevando un registro ordenado en medio físico e informático y preservando su integridad y confidencialidad.	22
Verificar, consolidar y mantener actualizada la base de datos del sistema académico de las Escuelas profesionales a su cargo, en coordinación con la oficina de Tecnología Informática (OTI).		Verificar, consolidar y mantener actualizada la base de datos del sistema académico de las Escuelas profesionales a su cargo, en coordinación con la oficina de Tecnología Informática (OTI).	22
	Registrar información en archivos, sistemas y/o bases de datos, pudiendo absolver consultas sobre el estado de los mismos.	Registrar información en archivos, sistemas y/o bases de datos, pudiendo absolver consultas sobre el estado de los mismos.	11
	Distribuir documentación recibida y generada en el área, al interior de la misma y de la entidad.	Distribuir documentación recibida y generada en el área, al interior de la misma y de la entidad.	8
Tramitar dentro de los plazos fijados bajo responsabilidad, la documentación académica, teniendo en cuenta el cronograma general.		Tramitar dentro de los plazos fijados bajo responsabilidad, la documentación académica, teniendo en cuenta el cronograma general.	11
Controlar el acervo documentario académico bajo responsabilidad.	Fotocopiar, escanear, foliar y compaginar la documentación que se le encargue.	Llevar a cabo el control del acervo documentario académico bajo responsabilidad, de ser el caso, fotocopiar, escanear, foliar y compaginar la documentación que se le encargue.	7
	Apoyar con la logística y la atención para reuniones de trabajo del área y/o de la entidad.	Apoyar con la logística y la atención para reuniones de trabajo del área y/o de la entidad.	5
Elaborar la base de datos de estudiantes egresados.		Elaborar la base de datos de estudiantes egresados.	8
Mantener actualizada la base de datos del área académica bajo su responsabilidad.		Mantener actualizada la base de datos del área académica bajo su responsabilidad.	8

Coordinar con la Oficina de Tecnología e Informática antes de la impresión de actas, la correcta consignación del nombre y apellidos de los alumnos y docentes de la facultad.	Coordinar con la Oficina de Tecnología e Informática antes de la impresión de actas, la correcta consignación del nombre y apellidos de los alumnos y docentes de la facultad.	9
--	--	---

FUENTE: Elaboración propia a partir del Manual de Organización y Funciones UNA Puno, y el Manual de Puestos Tipo –SERVIR

Tabla 21. Análisis comparativo e identificación de funciones principales del puesto: "Técnico en Laboratorio"

SEGÚN MOF	CARGO ESTRUCTURAL	TÍTULO DE PUESTO	CLASIFICACIÓN	GRUPO DE SERVIDORES	FAMILIA DE PUESTOS	ROL
	Técnico en Laboratorio	Técnico laboratorista	SP-APOYO	Servidor de Actividad Complementaria	Operador de prestación y entrega de bienes y servicios, operadores de servicios para la gestión institucional, mantenimiento y soporte; y choferes	Operador de mantenimiento y soporte
FUNCIONES MOF	FUNCION PUESTO TIPO	PROPUESTA	PUNTAJE TOTAL			
Informar sobre las condiciones del laboratorio haciendo conocer el stock de materiales y el estado de conservación de los equipos.	Ejecutar las actividades de mantenimiento predictivos, preventivos y correctivos en el ámbito de su competencia.	Ejecutar las actividades de mantenimiento predictivos, preventivos y correctivos en el ámbito de su competencia, informando oportunamente las condiciones del laboratorio, materiales y el estado de conservación de los equipos.	16			
Conservar los equipos y materiales de laboratorio en buenas condiciones.	Ejecutar las actividades de conservación de los equipos y sistemas para asegurar óptimas condiciones de operación y mantenimiento.	Ejecutar las actividades de conservación de los equipos y sistemas para asegurar óptimas condiciones de operación y mantenimiento.	10			
Preparar el equipo material para realizar el análisis respectivo y controlar la humedad, temperatura e higiene del laboratorio, de acuerdo a instrucciones.		Preparar el equipo material para realizar el análisis respectivo y controlar la humedad, temperatura e higiene del laboratorio, de acuerdo a instrucciones.	13			

Registrar y llevar rigurosamente el inventario de los materiales y equipos de laboratorio, bajo responsabilidad.	Identificar potenciales fallas en los equipos y sistemas y subsanarlas, informando al responsable con el fin de tomar las medidas correctivas.	Llevar acabo el inventariado de los materiales y equipos de laboratorio, bajo responsabilidad, identificando fallas en los equipos y sistemas y subsanarlas, e informando al responsable con el fin de tomar las medidas correctivas.	14
Llevar un registro de las muestras y análisis a procesar de acuerdo a instrucciones, y apoyar en su preparación.	Elaborar informes y proyectos de mejora sobre funcionamiento de equipos y sistemas.	Elaborar informes y proyectos de mejora sobre funcionamiento de equipos y sistemas.	10
Mantener ordenado, limpiar y esterilizar el material, instrumental y ambientes de laboratorio.	Informar periódicamente sobre las actividades realizadas, así como las incidencias ocurridas.	Llevar un control adecuado del registro de las muestras y análisis a procesar de acuerdo a instrucciones, y apoyar en su preparación.	15
Controlar las acciones de manipuleo de reactivos en las prácticas de laboratorio de los estudiantes según indicación del docente a cargo.	Informar periódicamente sobre las actividades realizadas, así como las incidencias ocurridas.	Informar periódicamente sobre las actividades realizadas, así como las incidencias ocurridas.	5
Proporcionar al docente y estudiante usuario el material solicitado de acuerdo al Reglamento de uso de Laboratorios.	Mantener ordenado, limpiar y esterilizar el material, instrumental y ambientes de laboratorio.	Mantener ordenado, limpiar y esterilizar el material, instrumental y ambientes de laboratorio.	9
Implementar un sistema de Kardex, o sistema computarizado para el manejo y control de equipos y materiales de laboratorio y/o gabinete.	Controlar las acciones de manipuleo de reactivos en las prácticas de laboratorio de los estudiantes según indicación del docente a cargo.	Controlar las acciones de manipuleo de reactivos en las prácticas de laboratorio de los estudiantes según indicación del docente a cargo.	16
Llevar el registro y control de usuarios, informando oportunamente sobre los deudores de materiales equipos y otros de laboratorio.	Proporcionar al docente y estudiante usuario el material solicitado de acuerdo al Reglamento de uso de Laboratorios.	Proporcionar al docente y estudiante usuario el material solicitado de acuerdo al Reglamento de uso de Laboratorios.	11
Las demás que le asigne el coordinador de laboratorios de la Facultad.	Implementar un sistema de Kardex, o sistema computarizado para el manejo y control de equipos y materiales de laboratorio y/o gabinete.	Implementar un sistema de Kardex, o sistema computarizado para el manejo y control de equipos y materiales de laboratorio y/o gabinete.	11
	Llevar el registro y control de usuarios, informando oportunamente sobre los deudores de materiales equipos y otros de laboratorio.	Llevar el registro y control de usuarios, informando oportunamente sobre los deudores de materiales equipos y otros de laboratorio.	6
	Las demás que le asigne el coordinador de laboratorios de la Facultad.	Las demás que le asigne el coordinador de laboratorios de la Facultad.	

FUENTE: Elaboración propia a partir del Manual de Organización y Funciones UNA Puno, y el Manual de Puestos Tipo –SERVIR

Tabla 22. Análisis comparativo e identificación de funciones principales del puesto: "Operador PAD"

SEGÚN MOF		CARGO ESTRUCTURAL	Operador PAD
TÍTULO DE PUESTO		Técnico en Cómputo	
CLASIFICACIÓN		SP-APOYO	
SEGÚN MANUAL DE PUESTOS TIPO		GRUPO DE SERVIDORES	Servidor de Actividad Complementaria
FAMILIA DE PUESTOS			Operador de prestación y entrega de bienes y servicios, operadores de servicios para la gestión institucional; mantenimiento y soporte; y choferes.
ROL			Operador de mantenimiento y soporte
FUNCIONES MOF	FUNCION PUESTO TIPO	PROPUESTA	PUNTAJE TOTAL
Organizar y preparar un adecuado mantenimiento, control y preparación de los equipos y su sistema operativo, para la atención diaria.	Realizar el soporte técnico y el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos informáticos en la entidad.	Realizar el soporte técnico y el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos informáticos en la entidad y su sistema operativos, para la atención diaria.	20
Elaborar el cronograma de atención en coordinación con el Docente Coordinador.		Elaborar el cronograma de atención en coordinación con el Docente Coordinador.	8
Evaluar el rendimiento del sistema.	Inventariar y controlar el software instalado, en los equipos de cómputo de la entidad.	Inventariar y controlar el software instalado, en los equipos de cómputo de la entidad evaluando su rendimiento del sistema.	11
Operar los equipos de cómputo y controlar su funcionamiento de acuerdo a instrucciones.	Ejecutar los procesos de actualización de datos y transferencia de información entre diferentes sistemas locales o remotos.	Operar los equipos de cómputo, ejecutar los procesos de actualización de datos y transferencia de información entre diferentes sistemas locales o remotos y controlar su funcionamiento de acuerdo a instrucciones.	15
	Realizar la instalación y validación de la operatividad de los sistemas de información en coordinación con las otras unidades orgánicas.	Realizar la instalación y validación de la operatividad de los sistemas de información en coordinación con otras unidades orgánicas.	14
Colaborar con los grupos de trabajo, orientando en el manejo del hardware con el debido control del tiempo.	Atender a los usuarios en acciones de soporte y en la instalación de software base, apoyar en los requerimientos de las dependencias del sector en asuntos de informática.	Atender y orientar a los usuarios en el manejo del hardware, acciones de soporte e instalación de software base, y apoyar en los requerimientos de las dependencias del sector en asuntos de informática.	13

Apoyar en el manejo de equipos de cómputo a los docentes y oficinas de la Facultad.	Apoyar en el manejo de equipos de cómputo a los docentes y oficinas de la Facultad.	6
Controlar a los estudiantes en el uso de equipos de cómputo y otros.	Controlar a los estudiantes en el uso de equipos de cómputo y otros.	6
Controlar la recaudación económica por el uso de equipos de cómputo (si lo hubiera).	Controlar la recaudación económica por el uso de equipos de cómputo (si lo hubiera).	3
Controlar el funcionamiento de la red de internet.	Controlar el funcionamiento de la red de internet.	13
Apoyar a las diferentes coordinaciones de la Facultad en el área de su competencia.	Apoyar a las diferentes coordinaciones de la Facultad en el área de su competencia.	17
Las demás que le asigne el jefe inmediato superior.	Las demás que le asigne el jefe inmediato superior.	

FUENTE: Elaboración propia a partir del Manual de Organización y Funciones UNA Puno, y el Manual de Puestos Tipo –SERVIR

Tabla 23. Análisis comparativo e identificación de funciones principales del puesto: "Técnico en Biblioteca"

SEGÚN MOF	CARGO ESTRUCTURAL	TÍTULO DE PUESTO	CLASIFICACIÓN	GRUPO DE SERVIDORES	FAMILIA DE PUESTOS	ROL	FUNCIONES MOF	FUNCION PUESTO TIPO	PROPUESTA	PUNTAJE TOTAL
	Técnico en Biblioteca	Técnico Bibliotecario	SP-APOYO	Servidor de Actividad Complementaria	Operadores de prestación y entrega de bienes y servicios, operadores de servicios para la gestión institucional; mantenimiento y soporte; y choferes	Operador de prestación y entrega de bienes y servicios				
Ejecutar la automatización, clasificación y categoría del material bibliográfico de la Facultad, en coordinación con el área de Procesos Técnicos Auxiliares de Biblioteca.							Realizar las labores operativas relativas a la prestación y entrega de bienes y servicios de administración de bienes del Estado y del patrimonio documental y bibliográfico de la Nación.	Ejecutar las labores operativas como la automatización, clasificación y categoría del material bibliográfico de la Facultad, en coordinación con el área de Procesos Técnicos de la OURA, y el apoyo del Auxiliar de Biblioteca.		16

Recibir, registrar y resguardar el material bibliográfico asignado a la Biblioteca especializada.	Atender a los ciudadanos beneficiarios de los bienes y servicios de administración de bienes del Estado y del patrimonio documental y bibliográfico de la Nación de acuerdo a los criterios de atención al ciudadano establecidos en la entidad.	Recibir, registrar y resguardar el material bibliográfico asignado a la Biblioteca especializada.	17
Prestar atención priorizada diaria al estudiante, en la entrega y recepción de textos y material bibliográfico de la Facultad.	Atender a los ciudadanos beneficiarios de los bienes y servicios de administración de bienes del Estado y del patrimonio documental y bibliográfico de la Nación de acuerdo a los criterios de atención al ciudadano establecidos en la entidad.	Prestar atención priorizada diaria al estudiante, en la entrega y recepción de textos y material bibliográficos de la facultad, de acuerdo a los criterios de atención al ciudadano establecidos en la entidad.	14
Llevar estadísticas mensuales sobre las atenciones a los usuarios, en base a los préstamos diarios.	Elaborar periódicamente un reporte detallado de las actividades realizadas y los bienes entregados a la ciudadanía en lo referente a administración de bienes del Estado y del patrimonio documental y bibliográfico de la Nación, así como las incidencias ocurridas.	Elaborar periódicamente un reporte detallado de las actividades realizadas y los bienes entregados a los usuarios, en lo referente al préstamo de material bibliográfico, así como incidencias ocurridas.	8
Elaborar listas sobre las nuevas adquisiciones y exhibir el material bibliográfico.		Elaborar listas sobre las nuevas adquisiciones y exhibir el material bibliográfico.	2
Presentar anualmente un resumen de textos desactualizados proponiendo su renovación en coordinación con el Coordinador de Biblioteca Especializada.		Presentar anualmente un resumen de textos desactualizados proponiendo su renovación en coordinación con el Coordinador de Biblioteca Especializada.	3
Mantener actualizado y operativo los terminales de consulta computarizada, realizando las coordinaciones con las instancias correspondientes.		Mantener actualizado y operativo los terminales de consulta computarizada, realizando las coordinaciones con las instancias correspondientes.	12
Resguardar y velar por su conservación del material bibliográfico y equipos de oficina a su cargo y orientar al lector sobre el uso del sistema computarizado de consultas.		Resguardar y velar por su conservación, al material bibliográfico y equipos de oficina a su cargo y orientar al lector sobre el uso del sistema computarizado de consultas.	10
Formular los inventarios físicos anualmente, e informar a su jefe inmediato.		Formular los inventarios físicos anualmente, e informar a su jefe inmediato.	10
Las demás que le asigne su jefe inmediato.		Las demás que le asigne su jefe inmediato.	

FUENTE: Elaboración propia a partir del Manual de Organización y Funciones UNA Puno, y el Manual de Puestos Tipo -SERVIR

Tabla 24. Análisis comparativo e identificación de funciones principales del puesto: "Secretaría de Escuela Profesional"

SEGÚN MOF		CARGO ESTRUCTURAL	Secretaría
TÍTULO DE PUESTO		Secretaría de Escuela Profesional	
CLASIFICACIÓN		SP-APOYO	
GRUPO DE SERVIDORES		Servidor de Actividades Complementarias	
FAMILIA DE PUESTOS		Asistencia y Apoyo	
ROL		Asistencia Administrativa y Secretarial	
FUNCIONES MOF	FUNCION PUESTO TIPO	PROPUESTA	PUNTAJE TOTAL
Atender a los estudiantes de la Escuela Profesional en su requerimiento documentario.		Atender a los estudiantes de la Escuela profesional en su requerimiento documentario.	11
Entregar los formatos correspondientes, a los docentes que desarrollan los cursos dirigidos y a los docentes de servicios y a los docentes de servicios, una semana antes de la fecha programada para la recepción de avances académicos.		Entregar los formatos correspondientes a los docentes que desarrollan los cursos dirigidos y a los docentes de servicios, una semana antes de la fecha programada para la recepción de avances académicos.	7
	Atender y procesar las comunicaciones telefónicas y concertar las citas que se le soliciten.	Atender y procesar las comunicaciones telefónicas y concertar las citas que se le soliciten.	13
Recibir el informe individual de avance académico presentado por los docentes, dentro de los plazos establecidos y, consolidar la información.		Recibir el informe individual de avance académico presentado por los docentes, dentro de los plazos establecidos y consolidar la información.	8
Organizar y coordinar las audiencias, atenciones, reuniones, certámenes y preparar agenda con la documentación respectiva de la Escuela Profesional.	Coordinar temas específicos de la agenda del área y/o del superior inmediato.	Coordinar las audiencias, certámenes y preparar la agenda del área y/o del superior inmediato, con la documentación respectiva de la Escuela profesional, apoyando con la logística y atención para reuniones, de corresponder.	17
	Apoyar con la logística y la atención para reuniones de trabajo del área, de corresponder.		
Redactar y Administrar la documentación en forma clasificada, de la Escuela Profesional.	Recibir, clasificar y registrar los documentos que ingresen o se generen en el área, llevando un registro ordenado en medio físico e informático y preservando su integridad y confidencialidad.	Recibir, clasificar y registrar los documentos que ingresen o se redacten en la Escuela Profesional, llevando un registro ordenado en medio físico e informático, y preservando su integridad y confidencialidad.	17

Proponer orientar y ejecutar la aplicación de normas técnicas sobre documentos, trámites, archivo y otros.	Distribuir documentación recibida y generada en el área, al interior de la misma y de la entidad, según se requiera.	Distribuir la documentación recibida y generada en la Escuela Profesional, al interior de la misma y de la entidad, según de requiera, aplicando las normas técnicas sobre documentación, trámites, archivo y otros.	11
Organizar el control y seguimiento de los expedientes de la Escuela Profesional y Coordinaciones, preparando informes de situación.	Hacer seguimiento a las respuestas a documentos de interés del área.	Llevar a cabo el control y seguimiento a las respuestas a documentos de interés de la Escuela Profesional.	10
	Formular los requerimientos del material de oficina y distribuirlo, llevando el control respectivo.	Formular los requerimientos del material de oficina y distribuirlo, llevando el control respectivo.	5
Realizar el consolidado de carga académica, avance académico, clasificación y reporte de sílabos.		Realizar el consolidado de carga académica, avance académico, clasificación y reporte de sílabos.	7
Realizar el digitado de publicaciones y remisión de horarios.	Elaborar documentos de competencia del área y/o entidad.	Redactar los horarios y realizar el proceso de remisión y publicación.	10
	Realizar coordinaciones con el personal de mensajería para la distribución externa de documentos, de corresponder.	Realizar coordinaciones con el personal de mensajería para la distribución externa de documentos, de corresponder.	9
Apoyar en la realización de cursos de actualización u otros de la Escuela profesional.		Apoyar en la realización de cursos de actualización u otros de la Escuela profesional.	5
Las demás que le asigne el Director de Escuela Profesional.		Las demás que le asigne el Director de Escuela Profesional.	

FUENTE: Elaboración propia a partir del Manual de Organización y Funciones UNA Puno, y el Manual de Puestos Tipo -SERVIR



## C. REDISEÑO DEL PERFIL DE PUESTOS BAJO LOS LINEAMIENTOS DE LA LEY SERVIR (REDISEÑO PROPUESTO)

Tabla 25. Perfil de puestos rediseñado para el puesto: "Secretaria de Decanato"

<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
Órgano:	Facultad de enfermería
Unidad Orgánica:	Facultad de enfermería
Nivel organizacional:	2do nivel organizacional – Unidad Orgánica
Grupo de servidores civiles:	Servidores de actividades complementarias
Familia de puestos:	Asistencia y apoyo
Rol:	Asistencia administrativa y secretarial
Nivel / categoría:	CO3
Puesto Tipo:	CO3020101 - Secretaria(o) de alta dirección
Subnivel / subcategoría:	
<b>Nombre del puesto:</b>	Secretaria de Decanato
Código del puesto:	CO 30 20 101
N° de posiciones del puesto:	01
Código de posiciones:	CO 30 20 101 – 0001
Dependencia jerárquica lineal:	Decano de Facultad
Dependencia funcional:	No aplica
Grupo de servidores al que reporta:	Directivo Público
N° de posiciones a su cargo:	Trabajador de servicios (conserje)
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	
Ejecutar funciones secretariales de complejidad manteniendo un control adecuado de todas las funciones y procesos concernientes al acervo documentario de la facultad, para la eficiencia en la gestión administrativa y el servicio oportuno y adecuado al usuario interno y externo.	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
1	Recibir, clasificar, registrar, distribuir, archivar, según corresponda, los documentos que ingresen o se generen en el área, llevando un registro ordenado en medio físico e informático y preservando su integridad, confidencialidad, seguridad y conservación, aplicando las normas técnicas correspondientes.
2	Organizar y coordinar la agenda de actividades, reuniones, certámenes y entrevistas del superior inmediato con la documentación respectiva, y atender a las personas que acudan a una entrevista con él/ella.
3	Redactar documentos de acuerdo a las instrucciones y requerimiento recibidos de su superior inmediato, en el ámbito de su competencia.
4	Atender y orientar a los estudiantes de la Escuela Profesional, y demás usuarios externos e internos, tanto personal o telefónicamente, brindando información coherente y oportuna sobre su gestión.
5	Atender las comunicaciones telefónicas y concertar las citas y reuniones que le solicite el decano de la Facultad.
6	Recibir y atender a comisiones o delegaciones en asuntos relacionados con la Facultad.
7	Ejecutar funciones secretariales de complejidad, con mayor responsabilidad.
8	Supervisar y ejecutar el apoyo especializado en conversación oral, traducción y redacción de un idioma al español o viceversa.
9	Llevar a cabo el control y seguimiento a las respuestas a documentos de interés de la Facultad.
10	Realizar coordinaciones con el personal de mensajería para la distribución externa de documentos, de corresponder.
11	Coordinar la depuración de los archivos secretariales, proponiendo la eliminación o transferencia de los documentos al Archivo Central de la Universidad.
12	<b>Las demás que le asigne el sr. Decano</b>
<b>CONDICIONES ATÍPICAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO</b>	
No aplica	
<b>Aplicación temporal</b> (marcar con un aspa, luego explicar)	
Permanente	Temporal
Si marcó Temporal, anote el sustento	
<b>COORDINACIONES PRINCIPALES</b>	



Coordinaciones Internas									
Servidores civiles									
Grupo de servidores civiles con quien coordina (marcar con un aspa)									
Funcionarios Públicos		Directivos Públicos	X	Servidores de la Carrera	X	Actividades Complementarias	X		
Coordinaciones externas									
Facultades , Alumnos y estudiantes egresados, Oficinas, Coordinación académica, Vicerrectorado									
FORMACIÓN ACADÉMICA									
A. Nivel Educativo			B. Grado (s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto			C. ¿Se requiere Colegiatura?			
	Incompleta	Completa		Egresado(a)	Secretariado, Asistencia de gerencia, Asistencia Administrativa, Asistencia de oficinas o afines		Si No		
	Primaria			Bachiller					
	Secundaria			Título/Licenciatura			¿Requiere habilitación profesional?		
	Técnica Básica (1 ó 2 años)			Maestría			Si No		
X	Técnica Superior (3 ó 4 años)	X		Egresado	Título				
				Doctorado					
	Universitario			Egresado	Título				
CERTIFICACIONES									
No aplica									
CONOCIMIENTOS									
A. Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentadora):									
Asistencia administrativa o secretariado									
B. Cursos y programas de especialización requeridos y sustentados con documentos:									
Nota: Cada curso deben tener no menos de 12 horas de capacitación y los programas de especialización no menos de 90 horas.									
Cursos y/o programas de especialización en secretariado, asistencia de gerencia, asistencia administrativa, asistencia de oficina o afines.									
C. Conocimientos de ofimática e idiomas y/o dialectos:									
Ofimática	Nivel de dominio				Idiomas y/o dialectos	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado		No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Procesador de textos (Word; Open Office; Write, Etc.)			X		Inglés			X	
Hojas de cálculo (Excel; OpenCalc, Etc.)			X		Quechua			X	
Programa de presentaciones (Power Point; Prezi, Etc.)			X		...				
(Otros)					Observaciones:				
EXPERIENCIA									
Experiencia general									
Indique la cantidad total de años de experiencia laboral; ya sea en el sector público o privado.									
6 años de experiencia general ya sea en el sector público o privado									
Experiencia específica									
A. Indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto en la función o la materia:									
4 años de experiencia desempeñando funciones relacionadas a la materia									
B. En base a la experiencia requerida para el puesto (parte A), señale el tiempo requerido en el sector público:									



2 años de experiencia en el sector público, desempeñando funciones de secretaria o funciones relacionados al cargo.							
C. Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia; ya sea en el sector público o privado:							
X	Prácticas profesionales	Asistente	Analista	Coordinador/Especialista	Ejecutivo/Experto	Directivo	
* Mencione otros aspectos complementarios sobre el requisito de experiencia; en caso existiera algo adicional para el puesto							
Ninguno							
<b>NACIONALIDAD</b>							
¿Se requiere nacionalidad peruana?			x	Si		No	
Anote el sustento							
<b>HABILIDADES O COMPETENCIAS</b>							
Buen trato en la atención al usuario, Responsabilidad, Colaborador(a), Capacidad de trabajo en equipo, Buenas capacidad de relaciones interpersonales, Iniciativa y criterio, Orden, Habilidad para seguir instrucciones, Capacidad de análisis y solución de problemas							

FUENTE: Elaboración propia, según lineamientos establecidos por la Ley Servir.

Tabla 26. Perfil de puestos rediseñado para el puesto: "Coordinador Académico"

<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
Órgano:	Facultad de Ingeniería Civil y Arquitectura
Unidad Orgánica:	Coordinación de Registro y Archivo Académico
Nivel organizacional:	2do. nivel organizacional
Grupo de servidores civiles:	Servidor civil de carrera
Familia de puestos:	Gestión institucional
Rol:	Administración
Nivel / categoría:	CA3
Puesto Tipo:	CA3020403 – Coordinador/Especialista de Administración
Subnivel / subcategoría:	
Nombre del puesto::	Coordinador Académico
Código del puesto:	CA3020403
Nº de posiciones del puesto:	2
Código de posiciones:	CA3020403-0001; CA3020403-0002.
Dependencia jerárquica lineal:	Coordinador Académico
Dependencia funcional:	
Grupo de servidores al que reporta:	Directivo Público
Nº de posiciones a su cargo:	Técnico Administrativo, Secretaria
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	
Atender las actividades concernientes al área de coordinación académica, para su buen funcionamiento y atención oportuna para el beneficio de los estudiantes y egresados de la Universidad..	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
1	Administrar dentro de los plazos establecidos, la documentación académica, actas, historias de notas, registro de evaluación, grados académicos, títulos, certificados, constancias, fichas de matrícula, nómina de estudiantes matriculados por asignatura, cuadro de méritos, cuadro promocional y convalidación.
2	Elaborar la base de datos del área académica y de estudiantes egresados y mantenerlos actualizados bajo responsabilidad.
3	Redactar informes técnicos y opiniones de acuerdo a la Directiva Académica, así como los informes para la expedición de certificados, constancias, grados y títulos de acuerdo a los plazos y costos establecidos en el TUPA.
4	Validar el historial académico, contrastando Actas de Evaluación con sistema de notas, para el trámite de certificados de estudios constancias, otorgamiento del grado de Bachiller, Título profesional y otros.
5	Ejecutar y validar la elaboración y distribución del Cuadro de méritos y Cuadro promocional de los estudiantes (5) días después de la finalización del Semestre y Año académico, de acuerdo a las normativas vigentes.
6	Tramitar los registros y Actas de evaluación oportunamente.



7	Informar semestralmente al Director de la Escuela profesional y Decano de Facultad, sobre estudiantes que en el cuadro de méritos hayan obtenido el primer puesto, para tramitar la subvención económica respectiva, en concordancia con el reglamento de Cuadro de Méritos.
8	Elaborar las nóminas, historiales, fichas de matrícula, registros, actas de evaluación, cuadro de méritos, convalidaciones y otros, en los plazos establecidos en el cronograma.
9	Supervisar la actualización de base de datos del sistema académico de las Escuelas Profesionales a su cargo, en coordinación con la Oficina de Tecnología Informática (OTI).
10	Emitir información al Comité Interno de Autoevaluación, sobre el cumplimiento del cronograma de matrículas y otros relacionados a la función académica.
11	Entregar a la Unidad de Registro Académico los cuadros promocionales y de méritos por semestres y por especialidades de los estudiantes. Proporcionar las notas finales de evaluación de los estudiantes previo cronograma de fechas tanto del I y II semestre académico.
12	Informar al Director de la Escuela Profesional con copia la Decano y a la Oficina universitaria Académica sobre el incumplimiento de entrega de actas y otros documentos académicos por parte de los docentes, una vez transcurrido los plazos establecidos, en coordinación con el Coordinador de Registro y Archivo Académico de la Facultad.
13	Coordinar con la Oficina de tecnología e informática antes de la impresión de actas, la correcta consignación del nombre y apellidos de los alumnos y docente de la Facultad.
14	Ejecutar el proceso de matrículas, de acuerdo con el plan de estudios aprobado.
15	Entregar a los docentes y recibir de ellos las nóminas, registros auxiliares, actas y otros documentos en coordinación con la Unidad de registro Académico.
16	Mantener actualizado los registros de grados y títulos que otorga la facultad.
17	Tramitar dentro de los plazos fijados bajo responsabilidad, la documentación académica, teniendo en cuenta el cronograma general.
18	Hacer seguimiento e informar oportunamente al decano y vicerrectorado académico, con copia al Jefe de departamento y Directivos de la Escuela Profesional, el incumplimiento de los docentes en la entrega de registros y Actas de evaluación (tres días después de la finalización del semestre académico).
19	Remitir a la Oficina Universitaria Académica la relación consolidada de alumnos matriculados por semestre/grupo o sección, especificando la condición de matrícula del estudiante.
20	Verificar la firma y post firma de cada docente y del Director de la Escuela Profesional, en las Actas y registros de evaluación de las asignaturas.
21	Brindar información a la Comisión Académica para la adecuación curricular y convalidación.
22	Controlar el acervo documentario académico bajo responsabilidad.

#### CONDICIONES ATÍPICAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO

No aplica

**Aplicación temporal** (marcar con un aspa, luego explicar)

Permanente		Temporal	
------------	--	----------	--

Si marcó Temporal, anote el sustento

#### COORDINACIONES PRINCIPALES

##### Coordinaciones Internas

Decano de la Facultad, Coordinación académica, docentes y estudiantes universitarios..

Grupo de servidores civiles con quien coordina (marcar con un aspa)

Funcionarios Públicos		Directivos Públicos	X	Servidores de la Carrera	x	Actividades Complementarias	X
-----------------------	--	---------------------	---	--------------------------	---	-----------------------------	---

##### Coordinaciones externas

Oficina de Tecnología e Informática

#### FORMACIÓN ACADÉMICA

A. Nivel Educativo			B. Grado (s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto			C. ¿Se requiere Colegiatura?			
	Incompleta	Completa		Egresado(a)	Licenciado en Administración, Educación o carreras afines al cargo	x	Si		No
	Primaria			Bachiller					
	Secundaria		x	Título/Licenciatura					
	Técnica Básica (1 ó 2 años)			Maestría		x	Si		No



	Técnica Superior (3 ó 4 años)				Egresado		Título				
					<b>Doctorado</b>						
X	Universitario		X		Egresado		Título				
<b>CERTIFICACIONES</b>											
<b>CONOCIMIENTOS</b>											
<b>A. Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentadora):</b>											
Gestión Pública. Sistemas administrativos del Estado relacionados a la materia. Procesos de registro de documentación académica y gestión universitaria.											
<b>B. Cursos y programas de especialización requeridos y sustentados con documentos:</b>											
<i>Nota: Cada curso deben tener no menos de 12 horas de capacitación y los programas de especialización no menos de 90 horas.</i>											
Cursos y/o programas de especialización en gestión pública o similares (40 horas acumuladas).											
<b>C. Conocimientos de ofimática e idiomas y/o dialectos:</b>											
Ofimática	Nivel de dominio				Idiomas y/o dialectos	Nivel de dominio					
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado		No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado		
Procesador de textos (Word; Open Office; Write, Etc.)			X		Inglés			X			
Hojas de cálculo (Excel; OpenCalc, Etc.)			X		Quechua		x				
Programa de presentaciones (Power Point; Prezi, Etc.)			X		...						
(Otros)					Observaciones:						
<b>EXPERIENCIA</b>											
<b>Experiencia general</b>											
Indique la cantidad total de años de experiencia laboral; ya sea en el sector público o privado.											
Experiencia general de 5 años, ya sea en el sector público o privado, en labores de asistente de gerencia, secretariado u otros relacionados al cargo.											
<b>Experiencia específica</b>											
<b>A.</b> Indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto en la función a la materia:											
3 años de experiencia, en funciones relacionados al cargo.											
<b>B.</b> En base a la experiencia requerida para el puesto ( <b>parte A</b> ), señale el tiempo requerido en el sector público:											
2 años de experiencia en el sector público, en función a la materia.											
<b>C.</b> Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia; ya sea en el sector público o privado:											
	Prácticas profesionales		Asistente		Analista	x	Coordinador/Especialista		Ejecutivo/Experto		Directivo
* Mencione otros aspectos complementarios sobre el requisito de experiencia; en caso existiera algo adicional para el puesto											
Ninguno											
<b>NACIONALIDAD</b>											
¿Se requiere nacionalidad peruana?											
					Si	x	No				
Anote el sustento											
<b>HABILIDADES O COMPETENCIAS</b>											
Organización y planificación; análisis y síntesis; liderazgo; capacidad de resolución de conflictos; administración en equipo; responsable; trabajo en equipo: relaciones de trabajo: atención al usuario; orden y calidad; iniciativa y criterio.											

FUENTE: Elaboración propia, según lineamientos establecidos por la Ley Servir.



Tabla 27. Perfil de puestos rediseñado para el puesto: "Técnico Administrativo"

<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>			
Órgano:	Facultad de Ingeniería Civil y Arquitectura		
Unidad Orgánica:	Coordinación de Registro y Archivo Académico		
Nivel organizacional:	2do. nivel organizacional		
Grupo de servidores civiles:	Servidor de actividades complementarias		
Familia de puestos:	Asistencia y Apoyo		
Rol:	Asistencia Administrativa y Secretarial		
Nivel / categoría:	CO1		
Puesto Tipo:	CO1020103 –Apoyo Administrativo		
Subnivel / subcategoría:	No aplica		
Nombre del puesto::	Técnico Administrativo		
Código del puesto:	CO 1020103		
Nº de posiciones del puesto:	3		
Código de posiciones:	CO 1020103-0001; CO 1020103-0002; CO 1020103-0003		
Dependencia jerárquica lineal:	Coordinador Académico		
Dependencia funcional:			
Grupo de servidores al que reporta:	Servidor Civil de Carrera, Servidor de actividades complementarias		
Nº de posiciones a su cargo:	Ninguno		
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>			
Brindar asistencia y apoyo administrativo en las labores concernientes al área de coordinación académica, para su buen funcionamiento y atención oportuna y eficaz, en beneficio de los usuarios internos y externos.			
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>			
1	Apoyar en la administración de la documentación académica: actas, historiales de notas, registro de evaluación, grados académicos, títulos, certificados, constancias, fichas de matrícula, nómina de estudiantes matriculados por asignatura, cuadro de méritos, cuadro promocional y convalidaciones, llevando un registro ordenado en medio físico e informático y preservando su integridad y confidencialidad.		
2	Verificar, consolidar y mantener actualizada la base de datos del sistema académico de las Escuelas profesionales a su cargo, en coordinación con la oficina de Tecnología Informática (OTI).		
3	Brindar apoyo en la elaboración de documentos de competencia del área, de acuerdo a la Directiva Académica.		
4	Tramitar los Registros y actas de Evaluación oportunamente.		
5	Registrar información en archivos, sistemas y/o bases de datos, pudiendo absolver consultas sobre el estado de los mismos.		
6	Tramitar dentro de los plazos fijados bajo responsabilidad, la documentación académica, teniendo en cuenta el cronograma general.		
7	Coordinar con la Oficina de Tecnología e Informática antes de la impresión de actas, la correcta consignación del nombre y apellidos de los alumnos y docentes de la facultad.		
8	Distribuir documentación recibida y generada en el área, al interior de la misma y de la entidad.		
9	Elaborar la base de datos de estudiantes egresados.		
10	Mantener actualizada la base de datos del área académica bajo su responsabilidad.		
11	Llevar a cabo el control del acervo documentario académico bajo responsabilidad, de ser el caso, fotocopiar, escanear, foliar y compaginar la documentación que se le encargue.		
12	Apoyar con la logística y la atención para reuniones de trabajo del área y/o de la entidad.		
13	Las demás que le asigne su jefe inmediato.		
<b>CONDICIONES ATÍPICAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO</b>			
No aplica			
<b>Aplicación temporal</b> (marcar con un aspa, luego explicar)			
Permanente	<input type="checkbox"/>	Temporal	<input type="checkbox"/>
Si marcó Temporal, anote el sustento			
<b>COORDINACIONES PRINCIPALES</b>			
<b>Coordinaciones Internas</b>			
Decano de la Facultad de Enfermería, Coordinación académica, docentes y estudiantes universitarios..			
Grupo de servidores civiles con quien coordina (marcar con un aspa)			



Funcionarios Públicos		Directivos Públicos		Servidores de la Carrera	x	Actividades Complementarias	X		
<b>Coordinaciones externas</b>									
Oficina de Tecnología e Informática									
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>									
<b>A. Nivel Educativo</b>			<b>B. Grado (s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto</b>			<b>C. ¿Se requiere Colegiatura?</b>			
	Incompleta	Completa		Egresado(a)	Asistencia de gerencia, asistencia administrativa, asistencia de oficina o a fines.				
				Bachiller		Si	x	No	
	Primaria			Título/Licenciatura	¿Requiere habilitación profesional?				
	Secundaria								
	Técnica Básica (1 ó 2 años)			Maestría		x	Si	No	
X	Técnica Superior (3 ó 4 años)	X		Egresado		Título			
	Universitario			Doctorado					
				Egresado	Título				
<b>CERTIFICACIONES</b>									
No aplica									
<b>CONOCIMIENTOS</b>									
<b>A. Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentadora):</b>									
Con conocimiento en asistencia administrativa o secretariado; conocimiento y manejo del SIGA, Administración Pública, y otros relacionados al cargo.									
<b>B. Cursos y programas de especialización requeridos y sustentados con documentos:</b>									
<i>Nota: Cada curso deben tener no menos de 12 horas de capacitación y los programas de especialización no menos de 90 horas.</i>									
<b>C. Conocimientos de ofimática e idiomas y/o dialectos:</b>									
<b>Ofimática</b>	<b>Nivel de dominio</b>				<b>Idiomas y/o dialectos</b>	<b>Nivel de dominio</b>			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado		No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Procesador de textos (Word; Open Office; Write, Etc.)			X		Inglés			X	
Hojas de cálculo (Excel; OpenCalc, Etc.)			X		Quechua		x		
Programa de presentaciones (Power Point; Prezi, Etc.)			x		...				
(Otros)									
Observaciones:									
<b>EXPERIENCIA</b>									
<b>Experiencia general</b>									
Indique la cantidad total de años de experiencia laboral; ya sea en el sector público o privado.									
Experiencia general de 2 años, ya sea en el sector público o privado, en labores de asistente de gerencia, secretariado u otros relacionados al cargo.									
<b>Experiencia específica</b>									
<b>A. Indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto en la función a la materia:</b>									
2 años de experiencia, en funciones relacionados al cargo.									
<b>B. En base a la experiencia requerida para el puesto (parte A), señale el tiempo requerido en el sector público:</b>									
1 año de experiencia en el sector público, en función a la materia.									
<b>C. Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia; ya sea en el sector público o privado:</b>									



X	Prácticas profesionales		Asistente		Analista		Coordinador/E especialista		Ejecutivo/ Experto		Directivo
* Mencione otros aspectos complementarios sobre el requisito de experiencia; en caso existiera algo adicional para el puesto											
Ninguno											
<b>NACIONALIDAD</b>											
¿Se requiere nacionalidad peruana?					Si	X	No				
Anote el sustento											
Buen trato en la atención al usuario, Responsabilidad, Colaborador(a), Capacidad de trabajo en equipo, Buenas capacidad de relaciones interpersonales, Iniciativa y criterio, Orden, Habilidad para seguir instrucciones, Capacidad de análisis y solución de problemas											

FUENTE: Elaboración propia, según lineamientos establecidos por la Ley Servir.

Tabla 28. Perfil de puestos rediseñado para el puesto: "Trabajador de Servicios"

<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
Órgano:	Facultad de Enfermería
Unidad Orgánica:	
Nivel organizacional:	2do Nivel Organizacional
Grupo de servidores civiles:	Servidor de actividades complementarias
Familia de puestos:	Asistencia y apoyo
Rol:	Consejería, mensajería y notificación
Nivel / categoría:	No aplica
Puesto Tipo:	CO1020201 – Conserje
Subnivel / subcategoría:	CO1
Nombre del puesto::	Trabajador de servicios
Código del puesto:	CO 10 20 201
N° de posiciones del puesto:	1
Código de posiciones:	0001
Dependencia jerárquica lineal:	Decano de Facultad
Dependencia funcional:	No aplica
Grupo de servidores al que reporta:	Director público, servidor de actividades complementarias
N° de posiciones a su cargo:	Ninguno
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	
Brindar apoyo y soporte en la organización en las labores secretariales, administrativas y operativas de la facultad, para mejorar el servicio dirigido a los usuarios.	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
1	Recibir, registrar, organizar, distribuir y tramitar los documentos y materiales conforme a indicaciones en coordinación con la secretaria y otras jefaturas de la Facultad, para su envío fuera de la entidad.
2	Brindar soporte a las labores secretariales, administrativas y operativas en el área y/o entidad.
3	Preparar oportunamente la Sala de Sustentaciones en la fecha y hora requerida, previa coordinación con la Coordinación de Investigación, proveyendo con materiales y documentos, según se requiera.
4	Organizar documentación para su envío fuera de la entidad y realizar las coordinaciones pertinentes.
5	Cotejar y verificar los cargos de los documentos remitidos.
6	Atender al estudiante informando oportunamente en su requerimiento documentario.
7	Custodiar y velar por el mantenimiento y conservación permanente de los bienes que existen en la Facultad, de acuerdo a las disposiciones de seguridad y control establecidos.
8	Mantener limpias las instalaciones de la Facultad (ambiente y pasillos).
9	Comunicar permanentemente a la persona encargada sobre las actividades realizadas.
10	Controlar y orientar el ingreso y salida de personas particulares dentro de la Facultad.
11	Realizar los trámites que se le solicite en otras instituciones.
12	Trasladar y acondicionar muebles en coordinación con la secretaria.
13	Las demás que le asigne el Decano de la Facultad.
<b>CONDICIONES ATÍPICAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO</b>	



No aplica										
<b>Aplicación temporal</b> (marcar con un aspa, luego explicar)										
Permanente					Temporal					
Si marcó Temporal, anote el sustento										
<b>COORDINACIONES PRINCIPALES</b>										
<b>Coordinaciones Internas</b>										
No aplica										
Grupo de servidores civiles con quien coordina (marcar con un aspa)										
Funcionarios Públicos		Directivos Públicos		x		Servidores de la Carrera		Actividades Complementarias		X
<b>Coordinaciones externas</b>										
No aplica										
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>										
<b>A. Nivel Educativo</b>				<b>B. Grado (s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto</b>				<b>C. ¿Se requiere Colegiatura?</b>		
		Incompleta	Completa	Egresado(a)				Si	No	
Primaria				Bachiller						
Secundaria			X	Título/Licenciatura				<b>¿Requiere habilitación profesional?</b>		
Técnica Básica (1 ó 2 años)				Maestría				Si	No	
Técnica Superior (3 ó 4 años)				Egresado	Título					
Universitario				Egresado	Título					
<b>CERTIFICACIONES</b>										
No aplica.										
<b>CONOCIMIENTOS</b>										
<b>A. Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentadora):</b>										
<b>B. Cursos y programas de especialización requeridos y sustentados con documentos:</b>										
<i>Nota: Cada curso deben tener no menos de 12 horas de capacitación y los programas de especialización no menos de 90 horas.</i>										
<b>C. Conocimientos de ofimática e idiomas y/o dialectos:</b>										
<b>Ofimática</b>		<b>Nivel de dominio</b>				<b>Idiomas y/o dialectos</b>	<b>Nivel de dominio</b>			
		No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado		No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Procesador de textos (Word; Open Office; Write, Etc.)			X			...				
Hojas de cálculo (Excel; OpenCalc, Etc.)		X				...				
Programa de presentaciones (Power Point; Prezi, Etc.)		X				...				
(Otros)										Observaciones:
<b>EXPERIENCIA</b>										
<b>Experiencia general</b>										
Indique la cantidad total de años de experiencia laboral; ya sea en el sector público o privado.										
01 año de experiencia ya sea en el sector público o privado.										
<b>Experiencia específica</b>										
<b>A. Indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto en la función o la materia:</b>										
01 año desempeñando funciones relacionados al puesto.										



<b>B.</b> En base a la experiencia requerida para el puesto ( <b>parte A</b> ), señale el tiempo requerido en el sector público:						
<b>C.</b> Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia; ya sea en el sector público o privado:						
	Prácticas profesionales	Asistente	Analista	Coordinador/E especialista	Ejecutivo/ Experto	Directivo
* Mencione otros aspectos complementarios sobre el requisito de experiencia; en caso existiera algo adicional para el puesto						
Ninguno						
<b>NACIONALIDAD</b>						
¿Se requiere nacionalidad peruana?			Si	x	No	
Anote el sustento						
<b>HABILIDADES O COMPETENCIAS</b>						
Buen trato en la atención al usuario, Responsabilidad, Colaborador(a), Capacidad de trabajo en equipo, Buenas capacidad de relaciones interpersonales, Iniciativa y criterio, Orden, Habilidad para seguir instrucciones, Capacidad de análisis y solución de problemas						

FUENTE: Elaboración propia, según lineamientos establecidos por la Ley Servir.

Tabla 29. Perfil de puestos rediseñado para el puesto: "Técnico en Laboratorio"

<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
Órgano:	Facultad de Ingeniería Civil y Arquitectura
Unidad Orgánica:	Coordinación de laboratorios y gabinetes
Nivel organizacional:	2do. Nivel organizacional
Grupo de servidores civiles:	Servidores de actividades complementarias
Familia de puestos:	Operadores de prestación y entrega de bienes y servicios, operadores de servicios para la gestión institucional; mantenimiento y soporte; y choferes.
Rol:	Operadores de mantenimiento y soporte
Nivel / categoría:	CO1
Puesto Tipo:	CO1010302 – Operador de mantenimiento
Subnivel / subcategoría:	No aplica
Nombre del puesto::	Técnico de Laboratorio
Código del puesto:	CO 10 10 302
N° de posiciones del puesto:	4
Código de posiciones:	CO1010302-0001; CO1010302-0002; CO1010302-0003; CO1010302-0004
Dependencia jerárquica lineal:	Coordinador de Laboratorios y Gabinetes
Dependencia funcional:	No aplica
Grupo de servidores al que reporta:	Servidor Civil de Carrera
N° de posiciones a su cargo:	Ninguno
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	
Atender los equipos y materiales de laboratorio con objetividad y precisión para facilitar el aprendizaje de los estudiantes de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno en la Facultad de enfermería.	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
1	Ejecutar las actividades de mantenimiento predictivos, preventivos y correctivos en el ámbito de su competencia, informando oportunamente las condiciones del laboratorio, materiales y el estado de conservación de los equipos.
2	Controlar las acciones de manipuleo de reactivos en las prácticas de laboratorio de los estudiantes según indicación del docente a cargo.
3	Llevar un control adecuado del registro de las muestras y análisis a procesar de acuerdo a instrucciones, y apoyar en su preparación.
4	Preparar el equipo material para realizar el análisis respectivo y controlar la humedad, temperatura e higiene del laboratorio, de acuerdo a instrucciones.



5	Proporcionar al docente y estudiante usuario el material solicitado de acuerdo al Reglamento de uso de Laboratorios.										
6	Implementar un sistema de Kardex, o sistema computarizado para el manejo y control de equipos y materiales de laboratorio y/o gabinete.										
7	Ejecutar las actividades de conservación de los equipos y sistemas para asegurar óptimas condiciones de operación y mantenimiento.										
8	Mantener ordenado, limpiar y esterilizar el material, instrumental y ambientes de laboratorio.										
9	Llevar el registro y control de usuarios, informando oportunamente sobre los deudores de materiales equipos y otros de laboratorio.										
10	Informar periódicamente sobre las actividades realizadas, así como las incidencias ocurridas.										
11	Las demás que le asigne el coordinador de laboratorios de la Facultad.										
<b>CONDICIONES ATÍPICAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO</b>											
No aplica											
<b>Aplicación temporal</b> (marcar con un aspa, luego explicar)											
Permanente					Temporal					X	
Si marcó Temporal, anote el sustento					Dicha situación se da por la necesidad de usar los laboratorios por parte de los estudiantes de la Facultad de Enfermería.						
<b>COORDINACIONES PRINCIPALES</b>											
<b>Coordinaciones Internas</b>											
Decanato, Coordinación Académica, Coordinación de Laboratorios y Gabinetes.											
Grupo de servidores civiles con quien coordina (marcar con un aspa)											
Funcionarios Públicos			Directivos Públicos			Servidores de la Carrera		X		Actividades Complementarias	
<b>Coordinaciones externas</b>											
Unidad de Laboratorios de la oficina Universitaria de Investigación.											
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>											
<b>A. Nivel Educativo</b>				<b>B. Grado (s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto</b>				<b>C. ¿Se requiere Colegiatura?</b>			
	Incompleta	Completa		Egresado(a)	Técnico en Laboratorio			Si	X	No	
	Primaria			Bachiller							
	Secundaria		X	Título/Licenciatura				<b>¿Requiere habilitación profesional?</b>			
	Técnica Básica (1 ó 2 años)			Maestría			X	Si		No	
X	Técnica Superior (3 ó 4 años)	X		Egresado	Título						
	Universitario			Doctorado							
				Egresado	Título						
<b>CERTIFICACIONES</b>											
No aplica											
<b>CONOCIMIENTOS</b>											
<b>A. Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentadora):</b>											
Operar los equipos y herramientas tecnológicas utilizadas en la gestión administrativa. Conocimiento de técnicas para la esterilización de materiales. Conocimiento de técnicas de bioseguridad.											
<b>B. Cursos y programas de especialización requeridos y sustentados con documentos:</b>											
<i>Nota: Cada curso deben tener no menos de 12 horas de capacitación y los programas de especialización no menos de 90 horas.</i>											
<b>C. Conocimientos de ofimática e idiomas y/o dialectos:</b>											
<b>Ofimática</b>		<b>Nivel de dominio</b>				<b>Idiomas y/o dialectos</b>	<b>Nivel de dominio</b>				
		No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado		No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado	
Procesador de textos (Word; Open Office; Write, Etc.)				X		Inglés		X			



Hojas de cálculo (Excel; OpenCalc, Etc.)			X		...						
Programa de presentaciones (Power Point; Prezi, Etc.)		X			...						
(Otros)									Observaciones:		
<b>EXPERIENCIA</b>											
<b>Experiencia general</b>											
Indique la cantidad total de años de experiencia laboral; ya sea en el sector público o privado.											
2 años de experiencia en el manejo y mantenimiento de equipos de laboratorio, ya sea en el sector público o privado.											
<b>Experiencia específica</b>											
<b>A.</b> Indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto en la función o la materia:											
1 año de experiencia en el manejo y mantenimiento de equipos de laboratorio clínico.											
<b>B.</b> En base a la experiencia requerida para el puesto ( <b>parte A</b> ), señale el tiempo requerido en el sector público:											
1 año de experiencia en el sector público en manejo y mantenimiento de equipos de laboratorio clínico; además de contar con experiencia en atención al público.											
<b>C.</b> Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia; ya sea en el sector público o privado:											
	Prácticas profesionales	X	Asistente		Analista		Coordinador/E especialista		Ejecutivo/ Experto		Directivo
* Mencione otros aspectos complementarios sobre el requisito de experiencia; en caso existiera algo adicional para el puesto											
Ninguno											
<b>NACIONALIDAD</b>											
¿Se requiere nacionalidad peruana?											
		x	Si		No						
Anote el sustento Por el tipo de cultura que caracteriza al departamento puneño.											
<b>HABILIDADES O COMPETENCIAS</b>											
Buen trato en la atención al usuario, Responsabilidad, Colaborador(a), Capacidad de trabajo en equipo, Buenas capacidad de relaciones interpersonales, Iniciativa y criterio, Orden, Habilidad para seguir instrucciones, Capacidad de análisis y solución de problemas											

FUENTE: Elaboración propia, según lineamientos establecidos por la Ley Servir.

Tabla 30. Perfil de puestos rediseñado para el puesto: "Operador PAD"

<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
Órgano:	Facultad de Ingeniería Civil y Arquitectura
Unidad Orgánica:	Coordinación de Centro de Computo e Informática
Nivel organizacional:	2do. nivel organizacional
Grupo de servidores civiles:	Servidor de Actividades Complementarias
Familia de puestos:	Operadores de presentación y entrega de bienes y servicios, operadores de servicios para la gestión institucional; mantenimiento y soporte; y choferes.
Rol:	Operadores de mantenimiento y soporte
Nivel / categoría:	CO1
Puesto Tipo:	Operador de soporte técnico
Subnivel / subcategoría:	No aplica
Nombre del puesto::	Operador PAD
Código del puesto:	CO1010303
Nº de posiciones del puesto:	2
Código de posiciones:	CO1010303 – 0001; CO1010303 – 002
Dependencia jerárquica lineal:	Coordinador del centro de Computo Informática
Dependencia funcional:	Coordinador académico
Grupo de servidores al que reporta:	Servidor civil de carrera



N° de posiciones a su cargo:		Ninguno			
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>					
Brindar asistencia en soporte técnico en el Centro de Computo dela facultad, para lograr correcto funcionamiento de los sistemas operativos de modo que estos se encuentren en buen estado, y de esta manera se facilite el acceso a las redes del conocimiento, permitiendo ser una herramienta útil para el desarrollo del aprendizaje activo en las diferentes actividades académicas de la población estudiantes.					
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>					
1	Realizar el soporte técnico y el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos informáticos en la entidad y su sistema operativos, para la atención diaria.				
2	Apoyar a las diferentes coordinaciones de la Facultad en el área de su competencia.				
3	Operar los equipos de cómputo, ejecutar los procesos de actualización de datos y transferencia de información entre diferentes sistemas locales o remotos y controlar su funcionamiento de acuerdo a instrucciones.				
4	Realizar la instalación y validación de la operatividad de los sistemas de información en coordinación con otras unidades orgánicas.				
5	Atender y orientar a los usuarios en el manejo del hardware, acciones de soporte e instalación de software base, y apoyar en los requerimientos de las dependencias del sector en asuntos de informática.				
6	Controlar el funcionamiento de la red de internet.				
7	Inventariar y controlar el software instalado, en los equipos de cómputo de la entidad evaluando su rendimiento del sistema.				
8	Elaborar el cronograma de atención en coordinación con el Docente Coordinador.				
9	Apoyar en el manejo de equipos de cómputo a los docentes y oficinas de la Facultad.				
10	Controlar a los estudiantes en el uso de equipos de cómputo y otros.				
11	Controlar a los estudiantes en el uso de equipos de cómputo y otros.				
12	Las demás que le asigne el jefe inmediato superior.				
<b>CONDICIONES ATÍPICAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO</b>					
<b>Aplicación temporal</b> (marcar con un aspa, luego explicar)					
Permanente		Temporal			
Si marcó Temporal, anote el sustento					
<b>COORDINACIONES PRINCIPALES</b>					
<b>Coordinaciones Internas</b>					
Directivo Público, servidores de carrera, servidores de actividad complementaria, docentes y estudiantes.					
Grupo de servidores civiles con quien coordina (marcar con un aspa)					
Funcionarios Públicos		Directivos Públicos	x		
		Servidores de la Carrera	x		
		Actividades Complementarias	X		
<b>Coordinaciones externas</b>					
Oficina de tecnología e Informática					
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>					
<b>A. Nivel Educativo</b>		<b>B. Grado (s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto</b>		<b>C. ¿Se requiere Colegiatura?</b>	
	Incompleta	Completa		Egresado(a)	Técnico en computación, Técnico Estadístico o Técnico Electrónico
				Bachiller	
	Primaria			Título/Licenciatura	
	Secundaria		x		
	Técnica Básica (1 ó 2 años)			<b>Maestría</b>	
X	Técnica Superior (3 ó 4 años)	X		Egresado	Título
	Universitario			Doctorado	
				Egresado	Título
<b>CERTIFICACIONES</b>					
<b>CONOCIMIENTOS</b>					



<b>A. Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentadora):</b>									
Ensamblaje y reparación de computadoras, soporte técnico informático o a fin a la función.									
<b>B. Cursos y programas de especialización requeridos y sustentados con documentos:</b>									
<i>Nota: Cada curso deben tener no menos de 12 horas de capacitación y los programas de especialización no menos de 90 horas.</i>									
Ensamblaje y reparación de computadoras, mantenimiento de equipos de cómputo									
<b>C. Conocimientos de ofimática e idiomas y/o dialectos:</b>									
Ofimática	Nivel de dominio				Idiomas y/o dialectos	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado		No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Procesador de textos (Word; Open Office; Write, Etc.)			X		Inglés		X		
Hojas de cálculo (Excel; OpenCalc, Etc.)			X		...				
Programa de presentaciones (Power Point; Prezi, Etc.)			x		...				
(Otros)									Observaciones:
<b>EXPERIENCIA</b>									
<b>Experiencia general</b>									
Indique la cantidad total de años de experiencia laboral; ya sea en el sector público o privado.									
2 años de experiencia general									
<b>Experiencia específica</b>									
<b>A.</b> Indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto en la función o la materia:									
2 años desempeñando funciones relacionados a la materia.									
<b>B.</b> En base a la experiencia requerida para el puesto ( <b>parte A</b> ), señale el tiempo requerido en el sector público:									
2 años									
<b>C.</b> Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia; ya sea en el sector público o privado:									
X	Prácticas profesionales	Asistente	Analista	Coordinador/Especialista	Ejecutivo/Experto	Directivo			
* Mencione otros aspectos complementarios sobre el requisito de experiencia; en caso existiera algo adicional para el puesto									
Ninguno									
<b>NACIONALIDAD</b>									
¿Se requiere nacionalidad peruana?									
			Si		No				
Anote el sustento									
<b>HABILIDADES O COMPETENCIAS</b>									
Buen trato en la atención al usuario, Responsabilidad, Colaborador(a), Capacidad de trabajo en equipo, Buenas capacidad de relaciones interpersonales, Iniciativa y criterio, Orden, Habilidad para seguir instrucciones, Capacidad de análisis y solución de problemas									

FUENTE: Elaboración propia, según lineamientos establecidos por la Ley Servir.

Tabla 31. Perfil de puestos rediseñado para el puesto: "Técnico en Biblioteca"

<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
Órgano:	Facultad de Ciencias Agrarias
Unidad Orgánica:	Coordinación de biblioteca especializada
Nivel organizacional:	2do. nivel organizacional
Grupo de servidores civiles:	Servidores de actividades complementarias.
Familia de puestos:	Operadores de prestación y entrega de bienes y servicios, operadores de servicios para la gestión institucional; mantenimiento y soporte; y choferes.



Rol:	Operadores de prestación y entrega de bienes y servicios.				
Nivel / categoría:	COI – Asistente de programas y proyectos.				
Puesto Tipo:	CO1010107 – Operador de prestación de servicios de administración de bienes del Estado y del patrimonio documental y bibliográfico de la Nación.				
Subnivel / subcategoría:	No aplica				
Nombre del puesto:::	Técnico de Biblioteca.				
Código del puesto:	CO 10 10 107				
Nº de posiciones del puesto:	04				
Código de posiciones:	CO1010107-0001; CO1010107-0002; CO1010107-0003; CO1010107-0004				
Dependencia jerárquica lineal:	Coordinador de Biblioteca Especializada				
Dependencia funcional:					
Grupo de servidores al que reporta:	Servidor Civil de Carrera				
Nº de posiciones a su cargo:	Ninguno				
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>					
Atender el préstamo de material bibliográfico con rapidez y amabilidad para la comunidad universitaria, fomentando la lectura desde la Facultad de Enfermería.					
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>					
1	Recibir, registrar y resguardar el material bibliográfico asignado a la Biblioteca especializada.				
2	Ejecutar las labores operativas como la automatización, clasificación y categoría del material bibliográfico de la Facultad, en coordinación con el área de Procesos Técnicos de la OURA, y el apoyo del Auxiliar de Biblioteca.				
3	Prestar atención priorizada diaria al estudiante, en la entrega y recepción de textos y material bibliográficos de la facultad, de acuerdo a los criterios de atención al ciudadano establecidos en la entidad.				
4	Mantener actualizado y operativo los terminales de consulta computarizada, realizando las coordinaciones con las instancias correspondientes.				
5	Resguardar y velar por su conservación, el material bibliográfico y equipos de oficina a su cargo y orientar al lector sobre el uso del sistema computarizado de consultas.				
6	Formular los inventarios físicos anualmente, e informar a su jefe inmediato.				
7	Elaborar periódicamente un reporte detallado de las actividades realizadas y los bienes entregados a los usuarios, en lo referente al préstamo de material bibliográfico, así como incidencias ocurridas.				
8	Presentar anualmente un resumen de textos desactualizados proponiendo su renovación en coordinación con el Coordinador de Biblioteca Especializada.				
9	Elaborar listas sobre las nuevas adquisiciones y exhibir el material bibliográfico.				
10	Las demás que le asigne su jefe inmediato.				
<b>CONDICIONES ATÍPICAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO</b>					
<b>Aplicación temporal</b> (marcar con un aspa, luego explicar)					
Permanente		Temporal			
Si marcó Temporal, anote el sustento					
<b>COORDINACIONES PRINCIPALES</b>					
<b>Coordinaciones Internas</b>					
Decanatura, Coordinación Académica, Coordinación de Biblioteca Especializada					
Grupo de servidores civiles con quien coordina (marcar con un aspa)					
Funcionarios Públicos		Directivos Públicos	Servidores de la Carrera		
			x		
		Actividades Complementarias			
<b>Coordinaciones externas</b>					
No aplica					
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>					
<b>A. Nivel Educativo</b>		<b>B. Grado (s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto</b>		<b>C. ¿Se requiere Colegiatura?</b>	
	Incompleta	Completa	Egresado(a)	Técnico en Bibliotecología	
			Bachiller	Si	x
	Primaria		Título/Licenciatura	No	
	Secundaria	x		<b>¿Requiere habilitación profesional?</b>	



	Técnica Básica (1 ó 2 años)			<b>Maestría</b>			x	Si		No
X	Técnica Superior (3 ó 4 años)		x	Egresado	Título					
	Universitario			<b>Doctorado</b>						
				Egresado	Título					
<b>CERTIFICACIONES</b>										
No aplica										
<b>CONOCIMIENTOS</b>										
<b>A. Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentadora):</b>										
Conocimiento en biblioteca online. Conocimiento y manejo de equipos y herramientas tecnológicas utilizadas en la gestión administrativa.										
<b>B. Cursos y programas de especialización requeridos y sustentados con documentos:</b>										
<i>Nota: Cada curso deben tener no menos de 12 horas de capacitación y los programas de especialización no menos de 90 horas.</i>										
Certificación en automatización y procesos técnicos de biblioteca. Certificación en utilización y manejo de estantería.										
<b>C. Conocimientos de ofimática e idiomas y/o dialectos:</b>										
<b>Ofimática</b>		<b>Nivel de dominio</b>				<b>Idiomas y/o dialectos</b>	<b>Nivel de dominio</b>			
		No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado		No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Procesador de textos (Word; Open Office; Write, Etc.)			X			Inglés		X		
Hojas de cálculo (Excel; OpenCalc, Etc.)			X			...				
Programa de presentaciones (Power Point; Prezi, Etc.)			X			...				
(Otros)						Observaciones:				
<b>EXPERIENCIA</b>										
<b>Experiencia general</b>										
Indique la cantidad total de años de experiencia laboral; ya sea en el sector público o privado.										
2 años de experiencia en el manejo y conservación de material bibliográfico, ya sea en el sector público o privado.										
<b>Experiencia específica</b>										
<b>A. Indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto en la función o la materia:</b>										
1 año de experiencia en el manejo de automatización, mantenimiento, conservación de material bibliográfico, y con experiencia en la atención al público.										
<b>B. En base a la experiencia requerida para el puesto (parte A), señale el tiempo requerido en el sector público:</b>										
1 año de experiencia en el sector público.										
<b>C. Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia; ya sea en el sector público o privado:</b>										
X	Prácticas profesionales	Asistente	Analista	Coordinador/Especialista	Ejecutivo/Experto	Directivo				
<i>* Mencione otros aspectos complementarios sobre el requisito de experiencia; en caso existiera algo adicional para el puesto</i>										
Ninguno										
<b>NACIONALIDAD</b>										
¿Se requiere nacionalidad peruana?										
			Si	x	No					
Anote el sustento										
<b>HABILIDADES O COMPETENCIAS</b>										
Buen trato en la atención al usuario, Responsabilidad, Colaborador(a), Capacidad de trabajo en equipo, Buenas capacidad de relaciones interpersonales, Iniciativa y criterio, Orden, Habilidad para seguir instrucciones, Capacidad de análisis y solución de problemas										

FUENTE: Elaboración propia, según lineamientos establecidos por la Ley Servir.

Tabla 32. Perfil de puestos rediseñado para el puesto: "Secretaria de Escuela Profesional"

<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>			
Órgano:	Facultad de Ciencias Agrarias		
Unidad Orgánica:	Escuela Profesional de Ingeniería Agroindustrial		
Nivel organizacional:	3er. nivel organizacional – Unidad Orgánica		
Grupo de servidores civiles:	Servidores de actividades complementarias		
Familia de puestos:	Asistencia y apoyo		
Rol:	Asistencia administrativa y secretarial		
Nivel / categoría:	CO2		
Puesto Tipo:	CO2020102 - Secretaria(o)		
Subnivel / subcategoría:			
<b>Nombre del puesto::</b>	Secretaria de Decanato		
Código del puesto:	CO 20 20 102		
Nº de posiciones del puesto:	01		
Código de posiciones:	CO 20 20 102 – 0001		
Dependencia jerárquica lineal:	Decano de Facultad		
Dependencia funcional:	No aplica		
Grupo de servidores al que reporta:	Directivo Público		
Nº de posiciones a su cargo:	Ninguno		
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>			
Ejecutar funciones secretariales de la Escuela Profesional manteniendo un control adecuado de todas las funciones y procesos concernientes al acervo documentario de la facultad, para la eficiencia en la gestión administrativa y el servicio oportuno y adecuado al usuario interno y externo.			
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>			
1	Coordinar las audiencias, certámenes y preparar la agenda del área y/o del superior inmediato, con la documentación respectiva de la Escuela profesional, apoyando con la logística y atención para reuniones, de corresponder.		
2	Recibir, clasificar y registrar los documentos que ingresen o se redacten en la Escuela Profesional, llevando un registro ordenado en medio físico e informático, y preservando su integridad y confidencialidad.		
3	Atender y procesar las comunicaciones telefónicas y concertar las citas que se le soliciten.		
4	Atender a los estudiantes de la Escuela profesional en su requerimiento documentario.		
5	Distribuir la documentación recibida y generada en la Escuela Profesional, al interior de la misma y de la entidad, según de requiera, aplicando las normas técnicas sobre documentación, trámites, archivo y otros.		
6	Llevar a cabo el control y seguimiento a las respuestas a documentos de interés de la Escuela Profesional.		
7	Redactar los horarios y realizar el proceso de remisión y publicación.		
8	Realizar coordinaciones con el personal de mensajería para la distribución externa de documentos, de corresponder.		
9	Recibir el informe individual de avance académico presentado por los docentes, dentro de los plazos establecidos y consolidar la información.		
10	Entregar los formatos correspondientes a los docentes que desarrollan los cursos dirigidos y a los docentes de servicios, una semana antes de la fecha programada para la recepción de avances académicos.		
11	Realizar el consolidado de carga académica, avance académico, clasificación y reporte de sílabos.		
12	Formular los requerimientos del material de oficina y distribuirlo, llevando el control respectivo.		
13	Apoyar en la realización de cursos de actualización u otros de la Escuela profesional.		
14	Las demás que le asigne el Director de Escuela Profesional.		
<b>CONDICIONES ATÍPICAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO</b>			
No aplica			
<b>Aplicación temporal</b> (marcar con un aspa, luego explicar)			
Permanente	<input type="checkbox"/>	Temporal	<input type="checkbox"/>
Si marcó Temporal, anote el sustento			
<b>COORDINACIONES PRINCIPALES</b>			
<b>Coordinaciones Internas</b>			
Servidores civiles			



Grupo de servidores civiles con quien coordina (marcar con un aspa)									
Funcionarios Públicos		Directivos Públicos	X	Servidores de la Carrera	X	Actividades Complementarias	X		
<b>Coordinaciones externas</b>									
Facultades , Alumnos y estudiantes egresados, Oficinas, Coordinación académica, Vicerrectorado									
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>									
<b>A. Nivel Educativo</b>			<b>B. Grado (s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto</b>			<b>C. ¿Se requiere Colegiatura?</b>			
	Incompleta	Completa		Egresado(a)	Secretariado, Asistencia de gerencia, Asistencia Administrativa, Asistencia de oficinas o afines	Si	No		
Primaria				Bachiller					
Secundaria				Título/Licenciatura		<b>¿Requiere habilitación profesional?</b>			
Técnica Básica (1 ó 2 años)				Maestría		Si	No		
X Técnica Superior (3 ó 4 años)		x		Egresado	Título				
				Doctorado					
Universitario				Egresado	Título				
<b>CERTIFICACIONES</b>									
No aplica									
<b>CONOCIMIENTOS</b>									
<b>A. Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentadora):</b>									
Asistencia administrativa o secretariado									
<b>B. Cursos y programas de especialización requeridos y sustentados con documentos:</b>									
<i>Nota: Cada curso deben tener no menos de 12 horas de capacitación y los programas de especialización no menos de 90 horas.</i>									
Cursos y/o programas de especialización en secretariado, asistencia de gerencia, asistencia administrativa, asistencia de oficina o afines.									
<b>C. Conocimientos de ofimática e idiomas y/o dialectos:</b>									
Ofimática	Nivel de dominio				Idiomas y/o dialectos	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado		No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Procesador de textos (Word; Open Office; Write, Etc.)			X		Inglés			X	
Hojas de cálculo (Excel; OpenCalc, Etc.)			X		Quechua			x	
Programa de presentaciones (Power Point; Prezi, Etc.)			X		...				
(Otros)						Observaciones:			
<b>EXPERIENCIA</b>									
<b>Experiencia general</b>									
Indique la cantidad total de años de experiencia laboral; ya sea en el sector público o privado.									
2 años de experiencia general ya sea en el sector público o privado									
<b>Experiencia específica</b>									
<b>A. Indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto en la función o la materia:</b>									
2 años de experiencia desempeñando funciones relacionadas a la materia									
<b>B. En base a la experiencia requerida para el puesto (parte A), señale el tiempo requerido en el sector público:</b>									
2 años de experiencia en el sector público, desempeñando funciones de secretaria o funciones relacionados al cargo.									
<b>C. Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia; ya sea en el sector público o privado:</b>									

X	Prácticas profesionales	Asistente	Analista	Coordinador/E especialista	Ejecutivo/ Experto	Directivo
* Mencione otros aspectos complementarios sobre el requisito de experiencia; en caso existiera algo adicional para el puesto						
Ninguno						
<b>NACIONALIDAD</b>						
¿Se requiere nacionalidad peruana?			x	Si	No	
Anote el sustento						
<b>HABILIDADES O COMPETENCIAS</b>						
Buen trato en la atención al usuario, Responsabilidad, Colaborador(a), Capacidad de trabajo en equipo, Buenas capacidad de relaciones interpersonales, Iniciativa y criterio, Orden, Habilidad para seguir instrucciones, Capacidad de análisis y solución de problemas						

FUENTE: Elaboración propia, según lineamientos establecidos por la Ley Servir.

Asimismo, como se mencionó anteriormente sobre la utilización y aplicación de encuestas a los servidores públicos, se pasará al análisis de las variables 1 y 2, con el propósito de aproximarnos a realidad actual desde el punto de vista de los servidores públicos y de esta forma reforzar la contratación de las hipótesis planteadas:

#### 4.1.2. Análisis Descriptivo De La Variable 1: Perfil De Puestos

Para la obtención de datos relevantes para este estudio de investigación, se procedió a encuestar a 35 servidores públicos de la institución, a fin de conocer en primer lugar, sus características laborales, datos que permitió conocer la población de estudio y facilitar la interpretación y análisis de la información proporcionada.

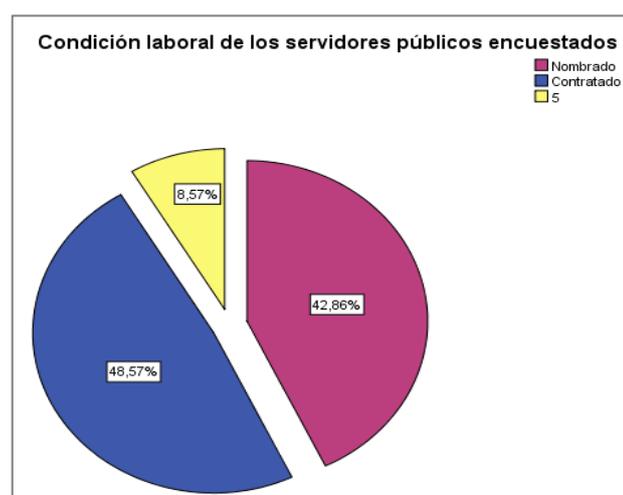


Figura 12. Condición laboral de los encuestados

FUENTE: Elaboración propia a partir de la información obtenida mediante encuesta.

Como muestra la Figura 12, la condición laboral de los 35 trabajadores que fueron encuestados, el 48.57% (17) indicaron ser contratados por modalidad C.A.S. (Contrato Administrativo de Servicios); el 42.86% (15) de trabajadores indicaron ser nombrados. Sin embargo, el 8.57% de trabajadores, se reusó a brindar información sobre su condición laboral, hecho que afectó de cierta forma el análisis de la información recabada, así como el análisis en la comparativa de opiniones, según condición laboral de los servidores públicos encuestados y su grado académico.

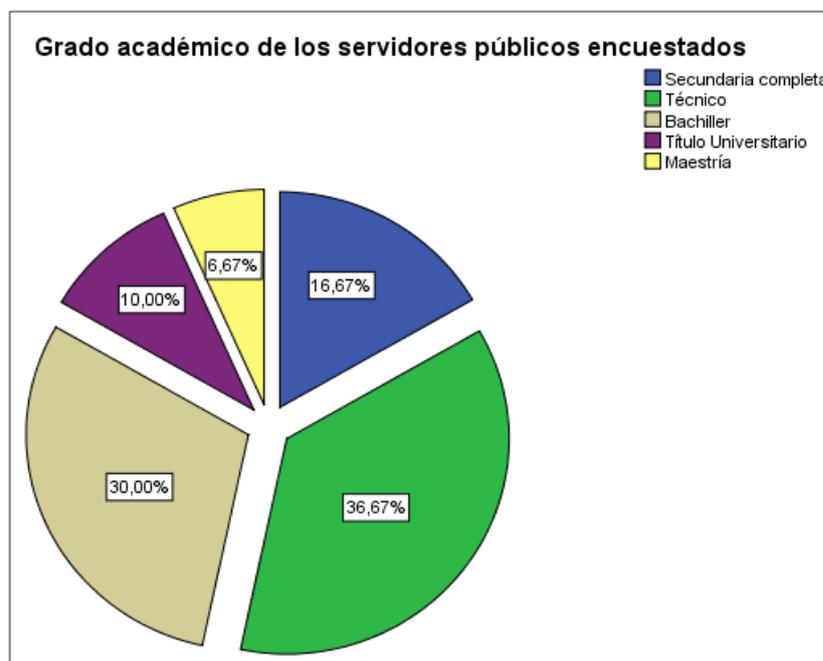


Figura 13. Grado de estudios de los trabajadores encuestados

FUENTE: Elaboración propia a partir de la información obtenida mediante encuesta.

Respecto al grado de estudios de los encuestados, la Figura 13 muestra que de los 35 servidores públicos nombrados y contratados que fueron encuestados, el 36.67% de encuestados respondieron que tienen el grado académico de “técnico”; el 30.00% de trabajadores indicaron que tienen el grado académico de “bachiller”. El 16.67% de servidores públicos, indicaron que su grado de estudios es “secundaria completa”; el

10.00% de encuestados respondieron tener grado académico de “universitario titulado”; y sólo el 6.67% de encuestados manifiestan tener una “maestría”.

De este resultado, se observó que los servidores públicos con grado de estudios de secundaria completa y técnicos, tienen la condición laboral de nombrados; en cambio los servidores públicos con condición laboral de contratado, cuentan con grado académico de técnicos, universitarios titulados y maestrías, sin embargo muchos de ellos, no ocupan los cargos afines a su perfil profesional, así se evidencia en los resultados obtenidos respecto a la variable “perfil fe puestos”.

Tabla 33. Resultados del ITEM N° 01

Tabla cruzada 1: Considero que mi perfil profesional responde a la labor que realizo diariamente\*Condición laboral de los servidores públicos encuestados

			Condición laboral de los servidores públicos encuestados			Total
			Nombrado	Contratado	5	
1. Considero que mi perfil profesional responde a la labor que realizo diariamente	Totalmente en desacuerdo	Recuento % del total	1 2,9%	0 0,0%	0 0,0%	1 2,9%
	En desacuerdo	Recuento % del total	1 2,9%	10 28,6%	0 0,0%	11 31,4%
		Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Recuento % del total	5 14,3%	3 8,6%	0 0,0%
	De acuerdo	Recuento % del total	6 17,10%	4 11,4%	3 8,6%	13 37,1%
	Totalmente de acuerdo	Recuento % del total	2 5,7%	0 0,0%	0 0,0%	2 5,7%
Total		Recuento % del total	15 42,9%	17 48,6%	3 8,6%	35 100,0%

FUENTE: Elaboración propia a partir de la información recopilada en la encuesta aplicada a los servidores públicos de la UNAP.

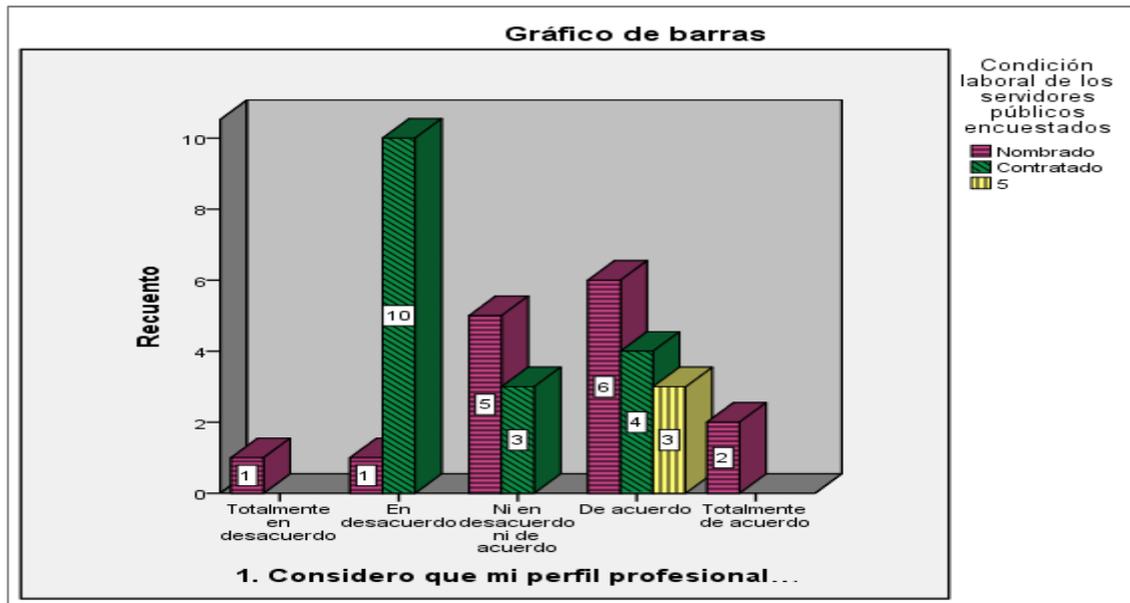


Figura 14. Representación gráfica de los resultados obtenidos respecto al ÍTEM N° 01, según condición laboral de los encuestados.

FUENTE: Elaboración propia a partir de la Tabla 33

La Tabla 33 y la Figura 14, muestra los resultados obtenidos mediante la encuesta aplicada respecto al ítem N° 1. Según los resultados se observa que del total de servidores públicos encuestados el 37.1% del total, respondió estar de acuerdo con que, su perfil profesional responde a la labor que realiza diariamente, de ellos el 17.1% de encuestados tienen la condición laboral de “nombrado”, y el 11.4% de encuestados son contratados.

Asimismo, se puede observar que el 31.4% de encuestados, respondieron estar en desacuerdo con que, su perfil profesional responde a la labor que realizan diariamente, de los cuales en su mayoría son de condición laboral “contratado”, representado por el 28.6% del total, y solo el 2.9% es de condición laboral “nombrado”; existiendo un número significativo de 8 encuestados que representa el 22.9% del total, quienes prefirieron responder el no estar en desacuerdo ni de acuerdo con el ítem N° 1, de la encuesta realizada.

De los resultados obtenidos, se puede deducir que existe un número determinado de servidores públicos de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, cuyas labores

asignadas, no responden a su perfil profesional ni a los requisitos exigidos para cada cargo, evidenciándose de esta forma una insatisfacción notoria en la distribución de cargos y funciones de los servidores públicos. Este hecho podría significar una de las causas de un desempeño laboral desfavorable tanto para las unidades orgánicas y los mismos servidores públicos, creando insatisfacción en los usuarios.

Tabla 34. Resultados del ITEM N° 02

Tabla cruzada 2: Considero que mis habilidades personales son directamente proporcionales a los requeridos en el cargo y funciones que desempeño.\*Condición de los servidores públicos encuestados

			Condición laboral de los servidores públicos encuestados			Total
			Nombrado	Contratado	5	
2. Considero que mis habilidades personales son directamente proporcionales a los requeridos en el cargo y funciones que desempeño	Totalmente en desacuerdo	Recuento % del total	2 5,7%	0 0,0%	0 0,0%	2 5,7%
	En desacuerdo	Recuento % del total	0 0,0%	4 11,4%	0 0,0%	4 11,4%
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Recuento % del total	2 5,7%	5 14,3%	1 2,9%	8 22,9%
	De acuerdo	Recuento % del total	7 20,0%	6 17,1%	2 5,7%	15 42,9%
	Totalmente de acuerdo	Recuento % del total	4 11,4%	2 5,7%	0 0,0%	6 17,1%
Total		Recuento % del total	15 42,9%	17 48,6%	3 8,6%	35 100,0%

FUENTE: elaboración propia, a partir de la información obtenida en la encuesta aplicada a los trabajadores de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno.

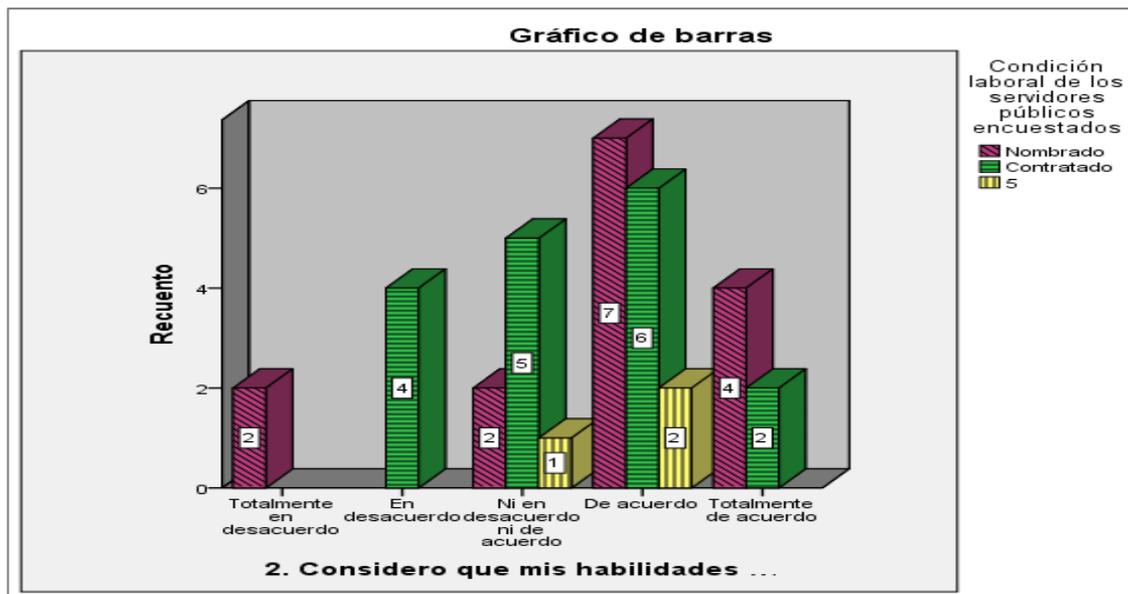


Figura 15. Representación gráfica de los resultados obtenidos respecto al ÍTEM N° 02, según condición laboral de los encuestados

FUENTE: Elaboración propia a partir de la Tabla 34.

La Tabla 34 y la Figura 15, muestran que del total de trabajadores encuestados, el 42.9% respondieron estar de acuerdo en que sus habilidades personales son directamente proporcionales a los requeridos en el cargo y funciones que desempeña, y el 17.1% (6) de encuestados respondieron estar totalmente de acuerdo. De los cuales, el 20.0% (7) son de condición laboral “nombrado”, y 17.1%(6) de los encuestados, son de condición laboral “contratado”.

Solo el 11.4% de los trabajadores encuestados, con condición laboral de “contratado”, respondieron estar en desacuerdo con el ítem N° 2, y solo el 5.7% (2) de encuestados respondieron estar totalmente en desacuerdo. Por otro lado, 8 trabajadores encuestados representado por el 22.9%, respondieron no estar en desacuerdo ni de acuerdo con el ítem N° 2.

De los resultados obtenido, cabe aclarar que el ÍTEM N° 2 hace referencia a las habilidades personales de los servidores públicos, un aspecto totalmente diferente al perfil profesional de los trabajadores, puesto que las habilidades forman parte de los requisitos

de cada perfil de cargo. En ese sentido, se deduce que un gran número de servidores públicos habría desarrollado sus habilidades personales, debido a la experiencia adquirida y los años de servicio que vienen desempeñando, siendo este uno de los medios que de alguna manera busca responder a un desempeño laboral aceptable.

Tabla 35. Resultados del ITEM N° 03

Tabla cruzada 3. Cuando ingresé a laborar a la institución, recibí cursos de inducción para conocer mis funciones con claridad.\*Condición laboral de los servidores públicos encuestados

			Condición laboral de los servidores públicos encuestados			Total
			Nombrado	Contratado	5	
3. Cuando ingresé a laborar a la institución, recibí cursos de inducción para conocer mis funciones con claridad.	Totalmente en desacuerdo	Recuento % del total	4 11,4%	0 0,0%	1 2,9%	5 14,3%
	En desacuerdo	Recuento % del total	5 14,3%	7 20,0%	0 0,0%	12 34,3%
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Recuento % del total	3 8,6%	9 25,7%	2 5,7%	14 40,0%
	De acuerdo	Recuento % del total	2 5,7%	1 2,9%	0 0,0%	3 8,6%
	Totalmente de acuerdo	Recuento % del total	1 2,9%	0 0,0%	0 0,0%	1 2,9%
Total		Recuento % del total	15 42,9%	17 48,6%	3 8,6%	35 100,0%

FUENTE: elaboración propia, a partir de la información obtenida en la encuesta aplicada a los trabajadores de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno.

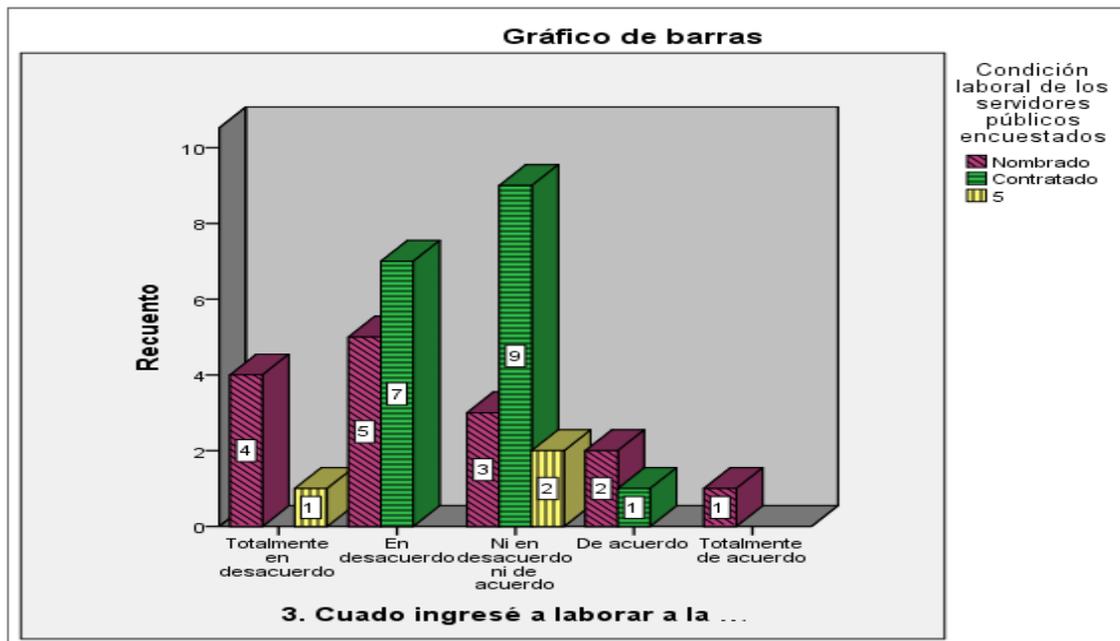


Figura 16. Representación gráfica de los resultados obtenidos respecto al ÍTEM N° 03, según condición laboral de los encuestados

FUENTE: Elaboración propia a partir de la Tabla 35.

Respecto al ítem N° 3, de si “al momento de ingresar a laborar a la institución, recibieron cursos de inducción para conocer sus funciones con claridad”, la Tabla 35 y la Figura 16 muestran que el 34.3% del total de encuestados, respondieron estar en desacuerdo, entre ellos el 20.0% son de condición laboral de contratados, y el 14.3% de encuestados, refirieron ser de condición laboral nombrados.

En la misma tabla y mismo gráfico, se puede observar que solo un 8.6% del total de encuestados, respondieron estar de acuerdo con el ítem N° 3. Por otro lado, se observa que el 40.0% de encuestados prefirieron elegir como respuesta, no estar en desacuerdo ni de acuerdo con el enunciado, información que dejaría entrever que el área de recursos humanos de la institución, no brinda información efectiva, ni orientación, capacitación o inducción en las funciones asignadas a los servidores públicos, ni da a conocer los reglamentos que internos existentes. Este hecho, podría suponer una de las causas que

generara un malestar y desconocimiento de los derechos y obligaciones de los servidores públicos.

Tabla 36. Resultados del ITEM N° 04

Tabla cruzada 4. Considero que mi perfil profesional, está acorde al perfil de cargo que ocupo actualmente.\*Condición laboral de los servidores públicos encuestados

			Condición laboral de los servidores públicos encuestados			Total
			Nombrado	Contratado	5	
4. Considero que mi perfil profesional, está acorde al perfil de cargo que ocupo actualmente	Totalmente en desacuerdo	Recuento % del total	1 2,9%	1 2,9%	0 0,0%	2 5,7%
	En desacuerdo	Recuento % del total	3 8,6%	11 31,4%	0 0,0%	14 40,0%
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Recuento % del total	5 14,3%	3 8,6%	1 2,9%	9 25,7%
	De acuerdo	Recuento % del total	5 14,3%	2 5,7%	2 5,7%	9 25,7%
	Totalmente de acuerdo	Recuento % del total	1 2,9%	0 0,0%	0 0,0%	1 2,9%
Total		Recuento % del total	15 42,9%	17 48,6%	3 8,6%	35 100,0%

FUENTE: elaboración propia, a partir de la información obtenida en la encuesta aplicada a los trabajadores de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno.

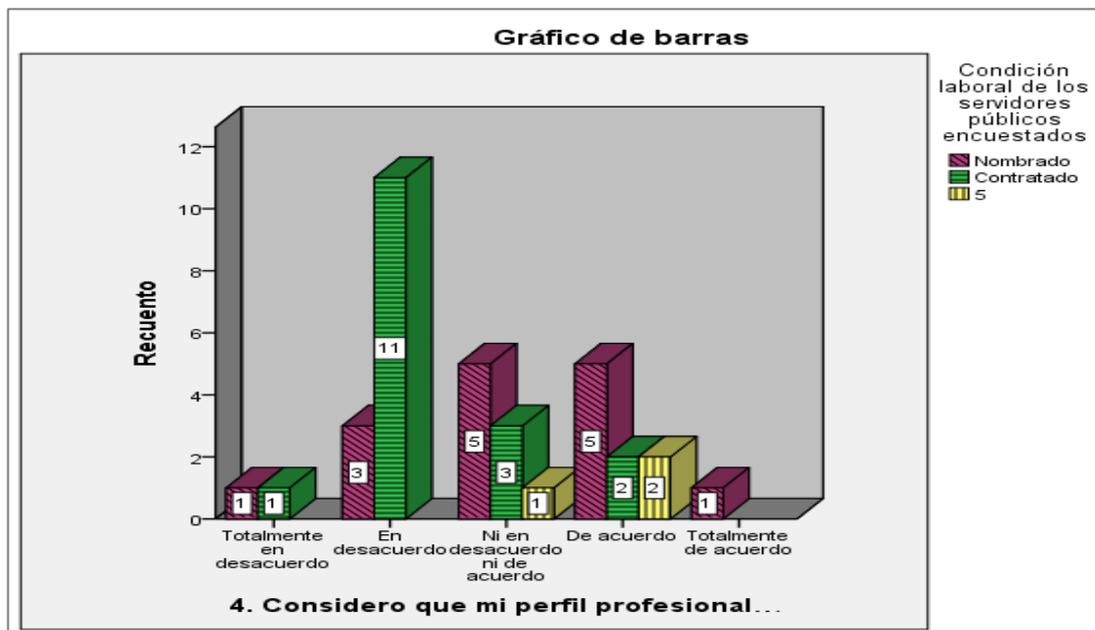


Figura 17. Representación gráfica de los resultados obtenidos respecto al ITEM N° 04, según condición laboral de los encuestados

FUENTE: Elaboración propia a partir de la Tabla 36.

De los resultados obtenidos respecto al ítem N° 4 de la encuesta realizada, en la Tabla 36 y la Figura 17, se puede evidencia que el 40.0% del total de trabajadores encuestados, respondieron estar en desacuerdo respecto a que, “su perfil profesional está acorde al perfil del cargo que ocupan actualmente”, de los cuales el 31.4% del personal encuestado son contratados, y el 8.6% (3) de encuestados, son nombrados.

De otro lado, se tiene que el 25.7% de los encuestados refirieron no estar en desacuerdo ni de acuerdo con el ítem N° 4, existiendo además un 25.7% de encuestados que respondieron estar de acuerdo con el enunciado. De ellos el 14.3% son nombrados, y solo el 5.7% de trabajadores son contratados.

De la obtención de estos resultados, se evidencia una similitud de resultados con el ítem N° 1, pudiendo deducir una vez más, que existe un desorden en la distribución de cargos y funciones, para con los servidores públicos de la institución.

Tabla 37. Resultados del ITEM N° 05

Tabla cruzada 5. Considero que tengo los conocimientos necesarios para realizar las funciones propias del puesto que ocupo actualmente.\*Condición laboral de los servidores públicos encuestados

			Condición laboral de los servidores públicos encuestados			Total
			Nombrado	Contratado	5	
5. Considero que tengo los conocimientos necesarios para realizar las funciones propias del puesto que ocupo actualmente	Totalmente en desacuerdo	Recuento % del total	1 2,9%	0 0,0%	0 0,0%	1 2,9%
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Recuento % del total	1 2,9%	1 2,9%	1 2,9%	3 8,6%
	De acuerdo	Recuento % del total	9 25,7%	13 37,1%	0 0,0%	22 62,9%
	Totalmente de acuerdo	Recuento % del total	4 11,4%	3 8,6%	2 5,7%	9 25,7%
Total		Recuento % del total	15 42,9%	17 48,6%	3 8,6%	35 100,0%

FUENTE: elaboración propia, a partir de la información obtenida en la encuesta aplicada a los trabajadores de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno.

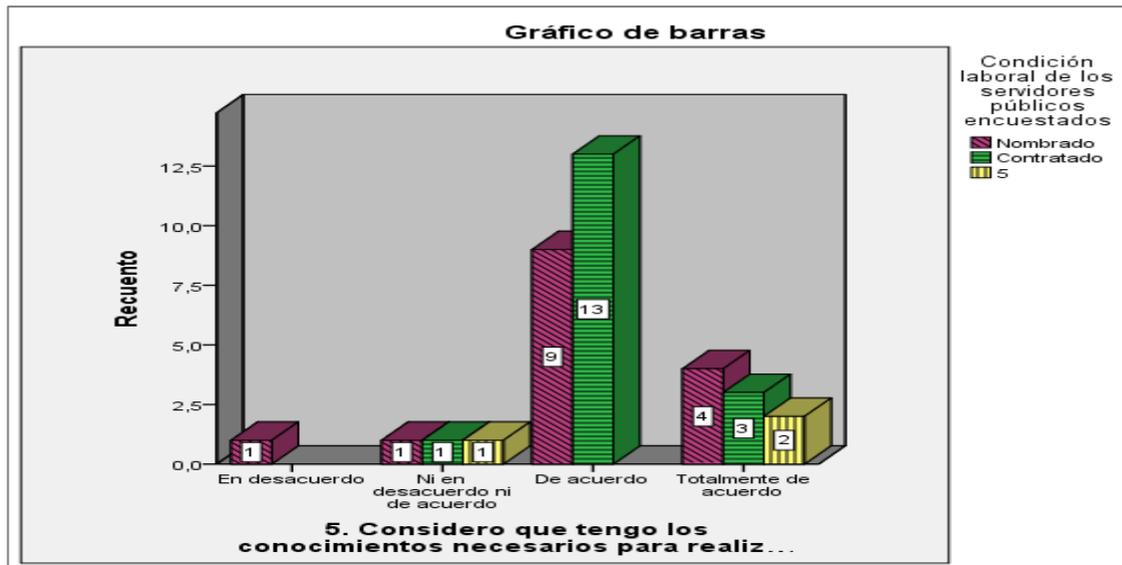


Figura 18. Representación gráfica de los resultados obtenidos respecto al ÍTEM N° 05, según condición laboral de los encuestados

FUENTE: Elaboración propia a partir de la Tabla 37.

Respecto al ítem N° 5 de la encuesta, en la Tabla 37 y la Figura 18 se puede observar que el 62.9% del total de trabajadores encuestados, respondieron estar de acuerdo con que, “tienen los conocimientos necesarios para realizar las funciones propias del puesto que ocupan actualmente”, de los cuales el 37.1% de encuestados, son contratados, y el 25.7% (9) de trabajadores encuestados son nombrados.

Asimismo, se muestra que un 25.7% del total de encuestado, respondieron estar totalmente de acuerdo con el enunciado del ítem N° 5, de los cuales el 11.4%(4) del personal encuestado es nombrado, y sólo un 8.6% (3) de encuestados que respondieron estar totalmente de acuerdo, son contratados.

Al igual que en el caso anterior, los conocimientos forman parte del perfil de puestos existentes, por lo que, se puede deducir que en su mayoría, los servidores públicos encuestados refieren tener los conocimientos necesarios a causa de los años de experiencia que vienen laborando. En ese sentido, se puede concluir que este aspecto, vendría

contribuyendo en un desempeño laboral aceptable, por parte de la mayoría de servidores públicos de la institución.

Tabla 38. Resultados del ITEM N° 06

Tabla cruzada 6. Considero que el perfil profesional de la totalidad de trabajadores del área, cumplen con los requisitos establecidos para cada familia de puestos.\*Condición laboral de los servidores públicos encuestados

			Condición laboral de los servidores públicos encuestados			Total
			Nombrado	Contratado	5	
6. Considero que el perfil profesional de la totalidad de trabajadores del área, cumplen con los requisitos establecidos para cada familia de puestos	En desacuerdo	Recuento % del total	5 14,3%	8 22,9%	0 0,0%	13 37,1%
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Recuento % del total	5 14,3%	6 17,1%	2 5,7%	13 37,1%
	De acuerdo	Recuento % del total	5 14,3%	3 8,6%	1 2,9%	9 25,7%
Total		Recuento % del total	15 42,9%	17 48,6%	3 8,6%	35 100,0%

FUENTE: elaboración propia, a partir de la información obtenida en la encuesta aplicada a los trabajadores de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno.

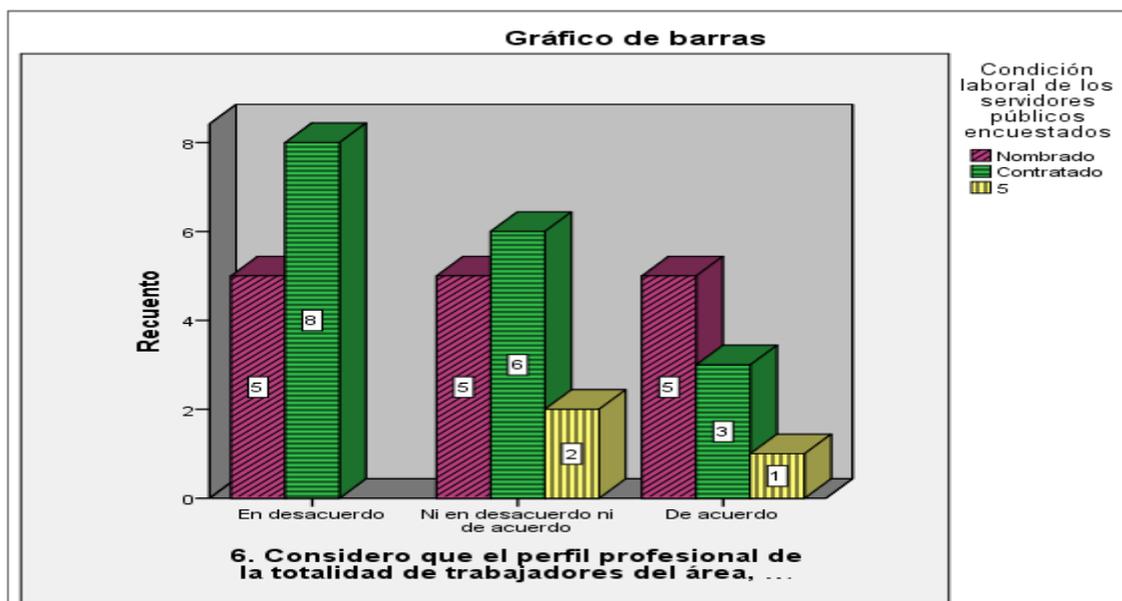


Figura 19. Representación gráfica de los resultados obtenidos respecto al ITEM N° 06, según condición laboral de los encuestados

FUENTE: Elaboración propia a partir de la Tabla 38.

En la Tabla 38 y la Figura 19, se puede observar los resultados del ítem N° 6 de la encuesta, del cual el 37.1% del total de encuestados, respondieron estar en desacuerdo con que “el perfil profesional de la totalidad de trabajadores del área, cumplen con los requisitos establecidos para cada familia de puesto, en cambio un 25,7% de personal encuestado, respondieron estar de acuerdo con el enunciado del ítem N° 6 de la encuesta realizada.

Asimismo, se evidencia que el 37.1% de encuestados, mantuvieron una posición media respecto al enunciado del ítem N°6, lo que dejaría entrever que existe un número determinado de servidores públicos que no cumpliría con los requisitos exigidos para ocupar los cargos asignados, y que éstos resultados, permiten corroborar los resultados obtenidos en los ítems anteriormente señalados.

#### 4.1.3. Análisis Descriptivo De La Variable 2: Evaluación De Desempeño

Tabla 39. Resultados del ITEM N° 07

##### 7. Con frecuencia, el área de Recursos Humanos y/o mis superiores, evalúan mi desempeño laboral.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	3	8,6	8,6	8,6
En desacuerdo	5	14,3	14,3	22,9
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	11	31,4	31,4	54,3
De acuerdo	12	34,3	34,3	88,6
Totalmente de acuerdo	4	11,4	11,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

FUENTE: elaboración propia, a partir de la información obtenida en la encuesta aplicada a los trabajadores de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno.

La Tabla 39 muestra que del total de servidores públicos encuestados de la UNA – Puno entre nombrados y contratados, el 34.3% de encuestados están de acuerdo con

que, “el área de recursos humanos y/o sus superiores, evalúan su desempeño laboral”, y el 11.4% del total precisa que está totalmente de acuerdo.

Por otro lado, se puede observar que del total de trabajadores, el 14.3% de encuestados respondieron estar en desacuerdo, con el enunciado del ítem N° 7, y un número significativo del 8.6% de trabajadores encuestados, respondieron que están totalmente en desacuerdo.

Como se puede ver en los resultados, se evidencia que el área de recursos humanos de la institución cumple parcialmente con la evaluación de desempeño laboral de sus trabajadores, de una forma desordenada puesto que no abarca a la totalidad de servidores públicos, generando un descontrol considerable en su gestión.

Tabla 40. Resultados del ITEM N° 08

**8. Considero que el área de Recursos Humanos me informa los resultados de evaluación de desempeño laboral, en forma clara y oportuna.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	6	17,1	17,1	17,1
En desacuerdo	17	48,6	48,6	65,7
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	9	25,7	25,7	91,4
De acuerdo	3	8,6	8,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

FUENTE: elaboración propia, a partir de la información obtenida en la encuesta aplicada a los trabajadores de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno.

En la Tabla 40 se puede observar que del total de trabajadores encuestados, el 48.6% respondieron estar en desacuerdo que el área de recursos humanos informa los resultados de la evaluación de desempeño en forma clara y oportuna; asimismo, un 17.1% de encuestados respondieron estar totalmente en desacuerdo respecto al enunciado del ítem N° 8.

Solamente el 8.6% de encuestados, respondieron estar de acuerdo con el enunciado del ítem N° 8, y un 25.7% de encuestados, respondieron no estar en desacuerdo ni de acuerdo. Este último, dejando entrever que el área de recursos humanos no informa oportunamente, o lo hace en forma parcial, los resultados de las evaluaciones de desempeño aplicadas.

Frente al análisis realizado, se puede afirmar que el 65.7% del total de encuestados, no consideran que el área de recursos humanos informa oportuna ni adecuadamente los resultados de desempeño laboral, generando de esta forma un desconocimiento e insatisfacción de la forma en cómo se lleva los sistemas de mejora continua.

Tabla 41. Resultados del ITEM N° 09

**9. Considero que existe un seguimiento en el cumplimiento de mis funciones.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	4	11,4	11,4	11,4
En desacuerdo	4	11,4	11,4	22,9
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	17	48,6	48,6	71,4
De acuerdo	6	17,1	17,1	88,6
Totalmente de acuerdo	4	11,4	11,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

FUENTE: elaboración propia, a partir de la información obtenida en la encuesta aplicada a los trabajadores de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno.

Respecto al ítem N° 9 de la encuesta aplicada, la Tabla 41 muestra que el 17.1% de trabajadores encuestados, respondieron estar de acuerdo en que “existe un seguimiento en el cumplimiento de sus funciones”, sin embargo un alto número de trabajadores encuestados, no dieron una respuesta más significativa y precisa, puesto que en su mayoría mantuvieron una posición media que está representado por un 48.6% del total.

En ese sentido, se puede afirmar que no se tuvo información relevante sobre el seguimiento del cumplimiento de las funciones de los servidores públicos. Y que el área

de recursos humanos, estaría llevando el control del cumplimiento de funciones de los servidores públicos, de forma parcial o escasa.

Tabla 42. Resultados del ITEM N° 10

**10. Considero que el área de Recursos Humanos, utiliza adecuadamente los resultados de evaluaciones de desempeño, para generar cambios positivos y mejora continua.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	5	14,3	14,3	14,3
En desacuerdo	11	31,4	31,4	45,7
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	16	45,7	45,7	91,4
De acuerdo	2	5,7	5,7	97,1
Totalmente de acuerdo	1	2,9	2,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

FUENTE: elaboración propia, a partir de la información obtenida en la encuesta aplicada a los trabajadores de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno.

La Tabla 42 muestra que del total de trabajadores encuestados, el 31.4% de servidores respondieron estar en desacuerdo con que, “el área de recursos humanos, utiliza adecuadamente los resultados de evaluación de desempeño para generar cambios positivos y mejora continua”, y por su parte el 14.3% de trabajadores encuestados respondieron estar totalmente en desacuerdo. Solo el 5.7% de servidores encuestados muestran estar de acuerdo con el enunciado del ítem N° 10.

Cabe precisar además, que un número significativo de encuestado, representado por el 45.7% del total de trabajadores nombrado y contratados que fueron encuestados, han respondido no estar en desacuerdo ni de acuerdo con el ítem N° 10, obstaculizando de esta forma la obtención de resultados más precisos para el interés del presente estudio de investigación.

Al respecto, tenemos que un porcentaje acumulado de 45.7%, del total de encuestados, ha precisado con exactitud, que no considera que el área de recursos

humanos utiliza adecuadamente los resultados de la evaluación de desempeño laboral, para generar cambios positivos y mejora continua de los servidores que laboran en la institución.

Tabla 43. Resultados del ITEM N° 11

**11. Considero que la institución donde trabajo reconoce mi desempeño laboral.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	9	25,7	25,7	25,7
En desacuerdo	13	37,1	37,1	62,9
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	6	17,1	17,1	80,0
De acuerdo	5	14,3	14,3	94,3
Totalmente de acuerdo	2	5,7	5,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

FUENTE: elaboración propia, a partir de la información obtenida en la encuesta aplicada a los trabajadores de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno.

Respecto al ítem N° 11, la Tabla 43 muestra que del total de servidores encuestados, el 37.1%(13) de los mismos, respondieron estar en desacuerdo con que “la institución donde labora reconoce su desempeño laboral”, seguido de un 25.7%(9) del total de encuestados, quienes respondieron estar totalmente en desacuerdo. De la información obtenida, solo el 14.3% (5) de trabajadores encuestados respondieron estar de acuerdo con el enunciado del ítem n° 11, seguido por un mínimo de 5.7% de trabajadores que respondieron estar totalmente de acuerdo

En ese sentido, del análisis respectivo se tiene un porcentaje acumulado del 62.9% de trabajadores de la UNA puno, quienes en su mayoría consideran que la institución donde laboran no reconoce su desempeño laboral.

Tabla 44. Resultados del ÍTEM N° 12

**12. Considero que la institución donde laboro, con frecuencia da a conocer el plan de mejora, capacitación o incentivos, en función a los resultados del desempeño laboral.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	4	11,4	11,4	11,4
En desacuerdo	11	31,4	31,4	42,9
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	14	40,0	40,0	82,9
De acuerdo	5	14,3	14,3	97,1
Totalmente de acuerdo	1	2,9	2,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

FUENTE: elaboración propia, a partir de la información obtenida en la encuesta aplicada a los trabajadores de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno.

Respecto al ítem N° 12, la Tabla 44 muestra que el 31.4% de trabajadores respondieron estar en desacuerdo con que la institución donde labora, con frecuencia da a conocer el plan de mejora, capacitación o incentivos en función a los resultados del desempeño laboral, seguido del 11.4% de trabajadores que respondieron estar totalmente en desacuerdo con el enunciado del ítem N° 12.

Con un mínimo porcentaje del total de encuestados, un 14.30% y un 2.9% de trabajadores, respondieron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente. Cabe indicar además que un número significativo de trabajadores, prefirieron responder no estar en desacuerdo ni de acuerdo, frente al enunciado establecido en el ítem N° 12, encuestados que en su mayoría representan el 40.0% del total.

En ese sentido, del análisis respectivo se puede afirmar que en su mayoría el 42.9% (porcentaje acumulado) de encuestados no consideran que la institución donde laboran, con frecuencia dan a conocer el plan de mejora, capacitación, incentivos, en función a los resultados del desempeño laboral.

Tabla 45. Resultados del ITEM N° 13

**13. Considero que la institución donde laboro, gestiona eventos para desarrollar mis competencias laborales y optimizar mi desempeño laboral.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	2	5,7	5,7	5,7
En desacuerdo	13	37,1	37,1	42,9
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	11	31,4	31,4	74,3
De acuerdo	9	25,7	25,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

FUENTE: elaboración propia, a partir de la información obtenida en la encuesta aplicada a los trabajadores de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno.

En la Tabla 45 se muestra los resultados del ítem N° 13, del cual, el 37.1% del total de trabajadores encuestados, respondieron estar en desacuerdo que “la institución donde labora, gestiona eventos para desarrollar sus competencias laborales y optimizar su desempeño laboral”, seguido por un 5.7% de encuestados que respondieron estar en total desacuerdo, frente al ítem señalado. Solamente un 25.7% del total de trabajadores encuestados, respondieron estar de acuerdo con el enunciado del ítem N° 13; mientras que un 31.4% de encuestados prefirieron responder no estar en desacuerdo ni de acuerdo.

En ese sentido, del análisis respectivo y las respuestas más precisas, se puede afirmar que en su mayoría, según el porcentaje acumulado representado por el 42.9% del total de trabajadores encuestados, no consideran que la institución donde laboran, gestiona eventos para el desarrollo de sus competencias laborales a fin de optimizar su desempeño laboral.

Tabla 46. Resultados del ITEM N° 14

**14. Considero que los resultados de la evaluación de desempeño, dependen de la percepción del jefe del área.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	2	5,7	5,7	5,7
En desacuerdo	8	22,9	22,9	28,6
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	12	34,3	34,3	62,9
De acuerdo	8	22,9	22,9	85,7
Totalmente de acuerdo	5	14,3	14,3	100,0
Total	35	100,0	100,0	

FUENTE: elaboración propia, a partir de la información obtenida en la encuesta aplicada a los trabajadores de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno.

Respecto al ítem N° 14, en la Tabla 46 se aprecia que del total de servidores encuestados, el 22.9% de encuestados, respondieron estar en desacuerdo de que, los resultados de la evaluación de desempeño, dependen de la percepción del jefe del área, seguido por un mínimo de 5.7% que respondieron estar en total desacuerdo. Mientras que el 22.9% de trabajadores encuestados, respondieron estar de acuerdo con el ítem N° 14, seguido por el 14.3% de encuestados, que respondieron estar totalmente de acuerdo con el enunciado del ítem n° 14. Por otro lado, el 34.3% de trabajadores encuestados, respondieron no estar en desacuerdo ni de acuerdo con el ítem n° 14, información significativa que en cierta forma dificulta la precisión de las respuestas dadas.

En ese sentido, según el respectivo análisis, se tiene un porcentaje acumulado del 28.6% de encuestados quienes afirman no estar de acuerdo en que los resultados de la evaluación de desempeño dependen de la percepción del jefe del área. Sin embargo el 37.2% del total de servidores encuestados, consideran que los resultados de la evaluación de desempeño, si dependen de la percepción del jefe del área.

Estos resultados, nos permite comprender que los sistemas de evaluación de desempeño que utiliza actualmente la Universidad Nacional del Altiplano, no están

diseñadas de manera objetiva, ya que los encuestadores muchas veces influyen en los resultados obtenidos.

Tabla 47. Resultados del ITEM N° 15

**15. Considero que los resultados de mi desempeño laboral, están acordes a mi performance laboral.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	7	20,0	20,0	20,0
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	6	17,1	17,1	37,1
De acuerdo	20	57,1	57,1	94,3
Totalmente de acuerdo	2	5,7	5,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

FUENTE: elaboración propia, a partir de la información obtenida en la encuesta aplicada a los trabajadores de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno.

Según se muestra en la Tabla N° 47 respecto al ítem N° 15, del total de servidores encuestados, el 57.1% consideran que los resultados de su desempeño laboral, están acordes a su performance laboral; el 20%) del total de encuestados respondieron estar en desacuerdo, y un 17.1% del total de trabajadores encuestados precisaron no estar en desacuerdo ni de acuerdo.

Tabla 48. Resultados del ITEM N° 16

**16. Conozco con claridad los factores evaluados, que miden mi desempeño laboral.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	3	8,6	8,6	8,6
En desacuerdo	7	20,0	20,0	28,6
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	5	14,3	14,3	42,9
De acuerdo	18	51,4	51,4	94,3
Totalmente de acuerdo	2	5,7	5,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

FUENTE: elaboración propia, a partir de la información obtenida en la encuesta aplicada a los trabajadores de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno.

Respecto al ítem N° 16, en la Tabla 48 se puede observar que de los 35 servidores encuestados, 18 trabajadores respondieron estar de acuerdo en conocer con claridad los factores evaluados que miden su desempeño laboral, representado por el 51.4% del total, seguido con un 5.7% de trabajadores, que respondieron estar totalmente de acuerdo con el enunciado del ítem N° 16. Por otro lado, el 20.0% de encuestados refirieron estar en desacuerdo y un 8.6% de encuestados, refirieron estar en total desacuerdo, con el ítem N° 16.

Del análisis respectivo, se puede afirmar que con un porcentaje acumulado del 57.1% del total de servidores encuestados, respondieron conocer los factores utilizados para medir su desempeño laboral, y que por lo menos el 28.6% de los encuestados, afirman desconocer los factores que miden su desempeño laboral. Esta información es relevante para el análisis de los demás ítems planteados en el presente estudio; debido a la importancia de que los servidores públicos conozcan los aspectos que le serán evaluados, para de esta forma conocer y acercarnos a las opiniones de los mismos servidores públicos.

Tabla 49. Resultados del ÍTEM N° 17

**17. Considero que los criterios de evaluación de desempeño de la institución donde laboro, evidencias objetividad.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	1	2,9	2,9	2,9
En desacuerdo	13	37,1	37,1	40,0
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	11	31,4	31,4	71,4
De acuerdo	9	25,7	25,7	97,1
Totalmente de acuerdo	1	2,9	2,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

FUENTE: elaboración propia, a partir de la información obtenida en la encuesta aplicada a los trabajadores de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno.

Según se muestra en la Tabla 49 respecto al ítem N° 17, muestra que el 37.1% del total de encuestados, respondieron estar en desacuerdo en que, “los criterios de evaluación de desempeño de la institución de la entidad donde labora, evidencien objetividad”. Del total de encuestados, el 25.7% de encuestados respondieron estar de acuerdo con el ítem N° 17, mientras que el 31.4% de encuestados respondieron no estar en desacuerdo ni de acuerdo, con el enunciado.

Al respecto, este resultado nos aproxima a la corroboración de la hipótesis específica N° 1, que confirmaría la escasa objetividad de los sistemas de evaluación de desempeño actual, que aplica la Universidad Nacional del Altiplano.

Tabla 50. Resultados del ITEM N° 18

**18. Considero que los instrumentos de evaluación de desempeño, están diseñados conforme a los cargos del área.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	1	2,9	2,9	2,9
En desacuerdo	9	25,7	25,7	28,6
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	22	62,9	62,9	91,4
De acuerdo	1	2,9	2,9	94,3
Totalmente de acuerdo	2	5,7	5,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

FUENTE: elaboración propia, a partir de la información obtenida en la encuesta aplicada a los trabajadores de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno.

Respecto al ítem N° 18, la Tabla 50 muestra que del total de encuestados, el 25.71% de servidores públicos respondieron estar en desacuerdo de que los instrumentos de evaluación de desempeño, estén diseñados conforme a los cargos del área. Mientras que un gran número de encuestados refieren no estar en desacuerdo ni de acuerdo con el enunciado del ítem N° 18. Asimismo, se puede observar que solamente un 2.9% y un 5.7% del total de encuestados, respondieron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Del análisis respectivo, se tiene que un porcentaje acumulado del 28.6% de trabajadores, quienes refieren no estar de acuerdo en que los instrumentos de evaluación de desempeño, están diseñados conforme a los cargos del área, información relevante que permitió corroborar la hipótesis específica 1 y 2.

Tabla 51. Resultados del ITEM N° 19

**19. Considero que los instrumentos de evaluación de desempeño, diseñados por la institución donde laboro, miden con exactitud la eficacia y eficiencia de la labor desarrollada.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	2	5,7	5,7	5,7
En desacuerdo	11	31,4	31,4	37,1
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	13	37,1	37,1	74,3
De acuerdo	8	22,9	22,9	97,1
Totalmente de acuerdo	1	2,9	2,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

FUENTE: elaboración propia, a partir de la información obtenida en la encuesta aplicada a los trabajadores de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno.

Respecto al ítem N° 19, la Tabla 51 muestra que el 31.4% del total de trabajadores encuestados, refieren estar en desacuerdo que los instrumentos de evaluación de desempeño, diseñados por la institución donde laboran, miden con exactitud la eficiencia y eficacia de la labor desarrollada, seguido por un 5.7% de encuestados que refieren estar en total desacuerdo. Mientras que sólo un 22.9% del total de encuestados, respondieron estar de acuerdo con el ítem N° 19. Se puede observar además, que un gran número de encuestados, refirieron no estar en desacuerdo ni de acuerdo con el ítem N° 19.

Del análisis respectivo, se puede evidenciar que un porcentaje acumulado del 37.1%, del total de encuestados, no consideran que los instrumentos de evaluación de desempeño, diseñados por la institución donde laboran, miden con exactitud la eficacia y eficiencia de la labor desarrollada. Información relevante que muestra relación

significativa a los resultados obtenidos del ítem N° 17, puesto que un 40% del total de encuestados refirieron estar en desacuerdo sobre la objetividad de los instrumentos de evaluación de desempeño de la institución.

Tabla 52. Resultados del ÍTEM N° 20

**20. Considero que los criterios de evaluación de desempeño, deben estar relacionados al perfil de puestos del área.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	2	5,7	5,7	5,7
En desacuerdo	1	2,9	2,9	8,6
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	9	25,7	25,7	34,3
De acuerdo	16	45,7	45,7	80,0
Totalmente de acuerdo	7	20,0	20,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

FUENTE: elaboración propia, a partir de la información obtenida en la encuesta aplicada a los trabajadores de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno.

En la Tabla 52 se puede evidenciar los resultados de la información obtenida mediante encuesta, de los cuales el 45.7% del total de encuestados, respondieron estar de acuerdo en que los criterios de evaluación de desempeño deben estar relacionados al perfil de puestos del área, seguido por el 20.0% de encuestados que refieren estar totalmente de acuerdo con el ítem N° 20. Asimismo, se observa que el 25.7% de encuestados, refieren no estar en desacuerdo ni de acuerdo. Asimismo, se evidencia que una minoría de encuestados representado por el 2.9% y 5.7%, respondieron estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo respectivamente.

De la información obtenida y su respectivo análisis, podemos deducir, que un número significativo de servidores públicos de la UNA Puno, representado por el 71.4% del total de encuestados, está de acuerdo y totalmente de acuerdo con que los criterios de evaluación de desempeño, deben estar relacionados al perfil de puestos del área.

Información relevante que permitirá corroborar la hipótesis específica 1 y 2, planteado en la presente investigación.

Tabla 53. Resultados del ÍTEM N° 21

**21. Considero que los criterios de los instrumentos de evaluación de desempeño, están relacionados a las metas del área donde laboro.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	10	28,6	28,6	28,6
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	12	34,3	34,3	62,9
De acuerdo	13	37,1	37,1	100,0
Total	35	100,0	100,0	

FUENTE: elaboración propia, a partir de la información obtenida en la encuesta aplicada a los trabajadores de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno.

Respecto al ítem N° 21, la Tabla 53 muestra los resultados del total de encuestados, de los cuales el 37.1% del total, responden estar de acuerdo con que los criterios de los instrumentos de evaluación de desempeño, están relacionados a las metas del área donde labora; asimismo, un número de 12 encuestados que representa el 34.3% del total de encuestados respondieron no estar en desacuerdo ni de acuerdo con el ítem N° 21. Por otro lado, el 28.9% de trabajadores encuestados respondieron estar en desacuerdo en que los criterios de los instrumentos de evaluación de desempeño, están relacionados a las metas del área donde labora.

Tabla 54. Resultados del ÍTEM N° 22

**22. Considero que los criterios de evaluación, son muy politizados y solo benefician a un pequeño grupo de trabajadores.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	5	14,3	14,3	14,3
En desacuerdo	1	2,9	2,9	17,1

Ni en desacuerdo ni de acuerdo	5	14,3	14,3	31,4
De acuerdo	20	57,1	57,1	88,6
Totalmente de acuerdo	4	11,4	11,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

FUENTE: elaboración propia, a partir de la información obtenida en la encuesta aplicada a los trabajadores de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno.

Respecto al ítem N° 22, la Tabla 54 muestra que el 57.1% de encuestados consideran que los criterios de evaluación, son muy politizados y solo benefician a un pequeño grupo de trabajadores, seguido por el 11.4% que refieren estar totalmente de acuerdo con el ítem N° 22. Asimismo, en la misma Tabla 54, se puede observar que solamente el 14.3% del total de encuestados, respondieron estar en total desacuerdo, seguido por el 2.9% de encuestados que refiere estar en desacuerdo. Se evidencia además que, un número significativo de trabajadores encuestados representado por el 14.3% del total, respondieron no estar en desacuerdo ni de acuerdo con el ítem N° 22.

Del análisis respectivo, se puede deducir que en una gran mayoría de servidores públicos representado por el 68.5% del total de encuestados, consideran que los criterios de evaluación son muy politizados y solo benefician a un pequeño grupo de trabajadores.

Tabla 55. Resultados del ITEM N° 23

**23. Considero que las actividades y funciones que realizo a diario, forma parte de los criterios de evaluación de desempeño.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	1	2,9	2,9	2,9
En desacuerdo	13	37,1	37,1	40,0
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	6	17,1	17,1	57,1
De acuerdo	12	34,3	34,3	91,4
Totalmente de acuerdo	3	8,6	8,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

FUENTE: elaboración propia, a partir de la información obtenida en la encuesta aplicada a los trabajadores de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno.

En la Tabla 55, se muestra que del total de servidores públicos que fueron encuestados, un número de 13 encuestados, que representa el 37.1% del total, se muestran estar en desacuerdo en que las actividades y funciones que realiza a diario, forman parte de los criterios de evaluación de desempeño. Por su parte, con una mínima diferencia, el 34.3% de encuestados, respondieron estar de acuerdo con el ítem N° 23, de la encuesta realizada.

Estos resultados son de relevancia para el desarrollo de este estudio, ya que permitiría corroborar nuestra hipótesis específica 3, para contribuir en la mejora de los sistemas de evaluación de desempeño funcional, apoyados en un rediseño de perfil de puestos.

## **4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS**

Luego de haber culminado con el proceso de ejecución de objetivos y análisis de información, se lleva a cabo la contratación de las hipótesis planteadas para el presente estudio de investigación, por lo que se toma como referencia los resultados obtenidos a través de las encuestas y análisis bibliográfico.

### **4.2.1. Hipótesis Específica 1:**

*“Los criterios de evaluación del desempeño de las familias de puesto de los servidores públicos con los que cuenta la Universidad Nacional del Altiplano Puno, periodo 2019, actualmente son genéricos y deficientes”.*

Para contrastar esta hipótesis, el estudio de investigación realizó el análisis respectivo de los criterios de evaluación de desempeño, evidenciando que estos criterios de evaluación, son completamente genéricos y subjetivos, puesto que además su aplicación está dirigido a todos los servidores públicos, sin definir ni diferenciar



los factores o criterios a evaluar por cada familia de puestos, por lo que su aplicación y obtención de resultados, carece de efectividad.

Asimismo, para reforzar esta hipótesis, este estudio se apoyó en la información obtenida mediante la encuesta, específicamente en los ítems N° 16 y el ítem N° 17, cuyos datos permitieron conocer el punto de vista y apreciación de los mismos servidores públicos sobre la objetividad de los criterios de evaluación de desempeño, de los cuales el 51.4% de encuestados respondieron estar de acuerdo en conocer con claridad los factores evaluados que miden su desempeño laboral, y el 40.0% de encuestados consideran no estar de acuerdo en que los criterios de evaluación de desempeño de la institución, evidencien objetividad. Y por su parte, los resultados del ítem N° 19, muestran que el 31.4% del total de encuestados no están de acuerdo en que los instrumentos de evaluación de desempeño, diseñados por la institución donde laboran, miden con exactitud la eficiencia y eficacia de la labor desarrollada.

De esta forma, al evidenciar que los criterios actuales de evaluación de desempeño, no están diseñados por cada familia de puestos de los servidores y que a su vez son genéricos, subjetivos y deficientes, incluso según la percepción de los propios servidores públicos, se acepta la hipótesis planteada.

#### **4.2.2. Hipótesis Específica 2:**

*“Actualmente los criterios de evaluación de desempeño de las familias de puesto de los servidores públicos usados por la Universidad Nacional del Altiplano, no responden a criterios de evaluación funcionales definidos dentro de la Ley Servir”.*

Para la contrastación de esta hipótesis, se pasó al análisis de los criterios de evaluación, evidenciándose que los criterios de evaluación de desempeño usados actualmente por la Universidad Nacional del Altiplano - Puno, toma como base las



conductas y características de las personas para ocupar el cargo, mas no las funciones y requisitos que define el Manual de Organización y Funciones de la institución.

Asimismo, cabe indicar que para reforzar esta hipótesis, el ítem N° 18 de la encuesta aplicada a los servidores públicos, muestra que un 25.7% del total de encuestados no considera que los instrumentos de evaluación de desempeño estén diseñados conforme a los cargos del área, y de los resultados del ítem N° 23, se tiene que un 37.1% del total de encuestados, no consideran que las actividades y funciones que realiza a diario, forma parte de los criterios de evaluación de desempeño.

De este modo, estos datos permitieron precisar que efectivamente los criterios de los instrumentos de evaluación de desempeño utilizados actualmente por la Universidad Nacional del Altiplano Puno, no responden a los criterios de evaluación funcional, puesto que no consideran como criterio de evaluación las funciones relacionadas a los cargos o familias de puestos, mucho menos están diseñados dentro de los lineamientos de la Ley Servir. Por lo expuesto, se acepta la hipótesis planteada.

#### **4.2.3. Hipótesis Específica 3:**

*“Un rediseño del Perfil de Puestos de los servidores públicos de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno bajo los lineamientos de la Ley del Servicio Civil permitirá guiar y precisar un sistema de evaluación desempeño más eficiente, útil y funcional”.*

Para esta hipótesis, nos apoyamos en los resultados del ítem N° 20 que arroja como resultado un porcentaje acumulado del 71.4% del total de encuestados que considera estar de acuerdo y en total de acuerdo, en que los criterios de evaluación de desempeño deben estar relacionados al perfil de puestos del área.



Asimismo, conforme a los objetivos planteados, se procedió con la recopilación de información, su respectivo análisis y el rediseño del Perfil de Puestos, según lo establece los lineamientos de la Ley del Servicio Civil, de los cargos tomados como muestra, según lo establecido en el Cuadro para Asignación de Personal provisional de la Universidad Nacional del Altiplano Puno. Y para la contrastación hipótesis, se procedió al diseño de los criterios de evaluación plasmados en un instrumento de evaluación de desempeño, que responden no solamente a conductas y características requeridas para los puestos que ocupan los servidores públicos, sino también se consideró incluir las 6 funciones principales de cada cargo, que fueron identificadas conforme a los lineamiento establecidos en la DIRECTIVA N° 001-2016-SERVIR/GDSRH, “Normas para la Gestión del Proceso de Diseño de Puestos y Formulación del Manual de perfiles de Puestos – MPP” y la Directiva N° 001-2015-SERVIR/GPGSC “Familias de puestos y roles y Manual de Puestos Tipo (MPT) aplicables al régimen del servicio civil”, y sus modificatorias; y cuyas funciones guardan relación, permitiendo de esta manera diseñar instrumentos de evaluación para cada familia de puestos que fueron identificados en este estudio de investigación.

En ese sentido, se pudo evidenciar que el rediseño de perfiles de puestos de los servidores públicos, permite la identificación de cada familias de puestos existentes en la institución, ya que éstas se clasifican conforme a los roles que desempeña cada servidor público que ocupa un cargo definido en el Cuadro para Asignación de Personal provisional de la institución; y en consecuencia, la mejorar la efectividad de los sistemas evaluación de desempeño. Por lo expuesto, se acepta la hipótesis planteada.



#### 4.2.4. Hipótesis General

*“Un rediseño del Perfil de Puestos enfocado en la medición concreta de habilidades y competencias requeridas por las funciones específicas del puesto bajo los lineamientos de la Ley del Servicio Civil, permitirá elevar la eficiencia de los sistemas de evaluación del desempeño laboral, de los servidores públicos de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno, periodo 2019”.*

De acuerdo a los resultados obtenidos, se pudo evidenciar que un rediseño del perfil de puestos de los servidores públicos, muestra con claridad las características de cada puesto, por medio del cual se pueden definir claramente los factores y criterios de evaluación de desempeño, enfocados en el perfil de cada familia de puestos de manera eficiente, puesto que al ser una evaluación de desempeño basado en funciones y por 360 grados, permite medir las habilidades y competencias, así como el cumplimiento de funciones de los servidores públicos enfocados al cumplimiento de metas de la institución. Asimismo, permita identificar las fallas o debilidades de cada servidor, a fin de que se pueda proyectar capacitaciones o eventos que permitan fortalecer las habilidades y el cumplimiento de funciones de los trabajadores. Por lo expuesto, la presente hipótesis es válida.



## V. CONCLUSIONES

- Los criterios de evaluación de desempeño laboral que actualmente utiliza la Universidad Nacional del Altiplano, muestran poca objetividad para su aplicación, puesto que estos criterios están enfocados sobre todo a las características y actitudes para el cargo, mas no están enfocados a las actividades y funciones que cada servidor debe cumplir. Este hecho, no permite la ejecución de una evaluación óptima, ni permite acercarnos a un resultado esperado del cumplimiento de funciones de cada servidor, conduciendo a un control y seguimiento deficiente en los resultados esperados.
- Los criterios de evaluación de desempeño utilizados actualmente por la Universidad Nacional del Altiplano, no se encuentran proyectados a los lineamientos que establece el nuevo régimen del servicio civil resultando muy generalizados y subjetivos, de esta forma no permite una evaluación de desempeño eficiente, por cada familia de puestos.
- El rediseño del perfil de puestos de los servidores públicos de la UNA Puno bajo los lineamientos que establece la Ley Servir, permite identificar y clasificar los puestos por cada grupo de servidores, familia de puestos y roles que desempeña cada servidor. De este modo, se pudo corroborar que los perfiles de puesto que definen sus funciones principales, así como la familia de puesto al cual corresponden, permiten mejorar la eficiencia de los sistemas de evaluación de desempeño, convirtiéndolos en evaluaciones de desempeño funcional.



## VI. RECOMENDACIONES

La nueva Gestión de Recursos Humanos que propone la Ley Servir, es contar con servidores preparados, eficaces en su trabajo para de esta forma brindar un servicio óptimo y de calidad a los ciudadanos. Para lograrlo, se debe aplicar constantes evaluaciones de desempeño y capacitaciones, y de esta forma reforzar los conocimientos y habilidades profesionales de cada servidor, como es el caso de algunos países de Latinoamérica que transitaron al régimen del servicio civil, y que a la fecha ya aplican la evaluación de desempeño laboral en base a resultados. En tal sentido, en base a los objetivos y resultados de esta investigación, se tiene las siguientes recomendaciones:

- **Primero.-** Como bien señalaron muchos autores, para que los sistemas de evaluación de desempeño sean óptimos, éstos deben ser diseñados en base al perfil de puestos de cada trabajador, por esta razón la Universidad Nacional del Altiplano a través de la Oficina de Recursos Humanos, debe tomar en cuenta la mejora de los criterios de evaluación de desempeño que actualmente utiliza, puesto que estos han demostrado ser deficientes y subjetivos.
- **Segundo.-** la Universidad Nacional del Altiplano debe tomar el interés correspondiente en la implementación del nuevo régimen laboral y poner énfasis en la mejora de los sistemas de evaluación de desempeño, ya que estas deben ser proyectado en base a resultados, tomando en cuenta las familias de puestos de cada servidor público y el perfil de puestos, en beneficio no sólo de los propios servidores públicos, sino también de los mismos usuarios.
- **Tercero.-** Es preciso resaltar que los servidores públicos deben ser partícipes en sus evaluaciones de desempeño, ya que ello permitirá incluso mejorar el



empoderamiento, la responsabilidad y el compromiso de cada colaborador. En ese sentido, para la efectividad de los sistemas de evaluación de desempeño, se recomienda que a través del rediseño del perfil de puestos en el que se precisa claramente la familia de puestos, los roles y actividades de los servidores públicos, los sistemas de evaluación de desempeño de la UNA Puno deben ser enfocados en base a las funciones del puesto y aplicando el método de evaluación de desempeño de 360 grados, por lo que se sugiere además, se considere la propuesta alcanzada en la presente investigación.



## VII. REFERENCIAS

- Alles, M. (2005a). *Descripción de puestos. ¿Por dónde comenzar? por el principio: análisis y descripción de puestos (job description)*. Retrieved from [http://metabase.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2098/415\\_03.pdf?sequence=1](http://metabase.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2098/415_03.pdf?sequence=1)
- Alles, M. (2005b). *Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°* (2da.). Buenos Aires.
- Bau-Aedo, C. (2005). Experiencias Exitosas en la Profesionalización de la Función Pública en América Latina. El caso de Chile. *Foro Iberoamericano: Revitalización Pública. Estrategias Para La Implementación de La Carta Iberoamericana de La Función Pública*, 57–68. Retrieved from <http://www.clad.org.ve>
- Bernal, C. (2006). Métodos del Proceso de Investigación Científica. In L. Gaona (Ed.), *Metodología de la Investigación* (Segunda ed, p. 19). Naucalpan, Edo. de México.
- Callata, Z., & Fuentes, J. (2018). Motivación Laboral y Desempeño Docente en la Facultad de Educación de la UNA - Puno. *Revista de Investigaciones de La Escuela de Posgrado - Universidad Nacional Del Altiplano*, 7(2), 592–597.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (Octava). México.
- Díaz, D., Hernández, E., Isla, R., Delgado, N., Díaz, L., & Rosales, C. (2014). Factores Relevantes para Aumentar la Precisión, la Viabilidad y el Éxito de los Sistemas de Evaluación del Desempeño Laboral. *Papeles Del Psicólogo*, 35, 115–121. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77831095004>
- Ganga, F., Fernández, P., & Araya, J. (2009). Propuesta para Vincular el Sistema de Evaluación de Desempeño con los Perfiles Basados en Competencias en la Subsecretaría del Trabajo de Chile. *Documentos y Aportes En Adminictración*



- Pública y Gestión Estatal*, 9, 73–116.
- Guevara, P. (2016). *Factores determinantes en el Desempeño laboral de la empresa Buon Giorno de la ciudad de Ambato , provincia de Tungurahua*. Universidad Técnica de Ambato.
- Hernández, M. (2017). Sistemas de Control de Gestión y de Medición del Desempeño: Conceptos básicos como Marco para la Investigación. *Ciencia y Sociedad*, 42(1), 111–124.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4ta. Edisi). México.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta Edi; J. Mares, Ed.). México D.F.
- Huanca, H. (2016). *Relación entre la Dominancia Cerebral y Competencia Laboral de los Bartender de la Empresa Peru Innova Tourism Servis E.I.R.L. año 2015*. Universidad Nacional del Altiplano - Puno.
- Ley-30057. (2013). *Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil* (p. 18). p. 18. Retrieved from <https://www.servir.gob.pe/servicio-civil/ley-del-servicio-civil/>
- Llerena, B. (2016). *Ley del Servicio Civil y sus Implicancias Sociales en el Perú, Arequipa, 2015*. Universidad Católica de Santa María.
- Matas, C., & Salvador, M. (2005). Servicio Civil en América Latina: Reflexiones y propuestas. *Documentos y Aportes En Administración Pública y Gestión Estatal*, 5, 63–90.
- Maya, M. C. M. (1993, September). *Evaluación del Desempeño y su Efecto en la Calidad Total*. p. 9.
- Mondy, W. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. Retrieved from [https://educacionparatodalavida.files.wordpress.com/2016/05/administracion\\_de\\_r](https://educacionparatodalavida.files.wordpress.com/2016/05/administracion_de_r)



ecursos\_humanos\_9na\_e.pdf

- Morales, M. (2014). Nueva Gestión Pública en Chile: Orígenes y Efectos. *Revista de Ciencia Política*, 34(2), 417–438.
- Pérez, H. (2002). VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002. *La Evaluación Del Desempeño de Los Servidores Públicos*, 8–11.
- SERVIR. (2009). *Perfiles de Puestos* (p. 26). p. 26.
- SERVIR. (2013). *Guía metodológica para elaborar perfiles de puestos en las entidades públicas*. Lima.
- SERVIR. (2016a). *DIRECTIVA N° 001-2016-SERVIR/GDSRH “NORMAS PARA LA GESTIÓN DEL PROCESO DE DISEÑO DE PUESTOS Y FORMULACIÓN DEL MANUAL DE PEPRFILES DE PUESTOS - MPP”* (No. Anexo N° 02).
- SERVIR. (2016b). *Guía sobre el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público* (p. 80). p. 80.
- SERVIR. (2018). PROFESIONALIZANDO EL SERVICIO CIVIL. Reflexiones y propuestas desde el Perú y América latina. *SERVIR*, 838. Retrieved from [www.servir.gob.pe](http://www.servir.gob.pe)
- Sú-Lay, C. (2015). La implementación de la reforma del Servicio Civil en el Perú: avances, retos y agenda pendiente. *XX Congreso Internacional Del CLAD Sobre La Reforma Del Estado y de La Administración Pública, Lima, Perú, 10-13 de Nov. 2015*, 11. Lima.
- Torres, V. (2016). “*La implementación de la Ley SERVIR durante el periodo 2013 - 2016: un análisis de los factores que explican los avances en el proceso de tránsito de los ministerios.*” Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Valdés, M., Garza, R., Pérez, Ileana; Gé, M., & Chávez, A. (2015). Una Propuesta para



- la Evaluación del Desempeño de los Trabajadores Apoyada en el uso de Técnicas Cuantitativas. *Ingeniería Industrial*, XXXVI, 48–57.
- Vara, A. (2012). Desde la idea inicial hasta la sustentación: Siete Pasos para una Tesis Exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales. In *Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres*. Retrieved from [www.aristidesvara.net](http://www.aristidesvara.net)



## ANEXOS

### ANEXO 1: INSTRUMENTO



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



INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS  
CUESTIONARIO PARA SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL DEL ALTIPLANO - PUNO

Estimado servidor público de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, a continuación se presenta un conjunto de preguntas respecto al perfil de puestos y sistemas de evaluación de desempeño laboral el mismo que tiene un propósito estrictamente académico.

**Instrucción:** Llene los datos solicitados y lea cuidadosamente cada ítem marcando con un aspa o equis (X) la opción que describa mejor las características y/o situación percibida, teniendo en cuenta la siguiente escala:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni en desacuerdo ni de acuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

**Área** : .....

**Cargo** : .....

**Condición Laboral** : .....

**Años de Servicio** : .....

**Grado de estudios** : Doctorado ( ) Maestría ( ) Título Universitario ( )

Bachiller ( ) Título de Técnico ( ) Auxiliar ( ) Secundaria completa ( )

N°	DESCRIPCIÓN DE ITEMS	ESCALA DE MEDICIÓN				
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo



01	Considero que mi perfil profesional responde a la labor que realizo diariamente.	1	2	3	4	5
02	Considero que mis habilidades personales son directamente proporcionales a los requeridos en el cargo y funciones que desempeño	1	2	3	4	5
03	Cuando ingresé a laborar a la institución, recibí cursos de inducción para conocer mis funciones con claridad.	1	2	3	4	5
04	Considero que mi perfil profesional, está acorde al perfil del cargo que ocupo actualmente	1	2	3	4	5
05	Considero que tengo los conocimientos necesarios para realizar las funciones propias del puesto que ocupo actualmente.	1	2	3	4	5
06	Considero que el perfil profesional de la totalidad de trabajadores del área, cumplen con los requisitos establecidos para cada familia de puestos.	1	2	3	4	5
07	Con frecuencia, el área de Recursos Humanos y/o mis superiores, evalúan mi desempeño laboral	1	2	3	4	5
08	Considero que el área de Recursos Humanos me informa los resultados de evaluación de desempeño, de forma clara y oportuna.	1	2	3	4	5
09	Considero que existe un seguimiento en el cumplimiento de mis funciones	1	2	3	4	5
10	Considero que el área de Recursos Humanos utiliza adecuadamente los resultados de evaluaciones de desempeño, para generar cambios positivos y mejora continua.	1	2	3	4	5
11	Considero que la institución donde trabajo, reconoce mi desempeño laboral.	1	2	3	4	5
12	Considero que la institución donde laboro, con frecuencia da a conocer el plan de mejora, capacitación o incentivos, en función a los resultados del desempeño laboral.	1	2	3	4	5
13	Considero que la institución donde laboro, gestiona eventos para desarrollar mis competencias laborales y optimizar mi desempeño laboral.	1	2	3	4	5
14	Considero que los resultados de la evaluación de desempeño, dependen de la percepción del jefe del área	1	2	3	4	5
15	Considero que los resultados de mi desempeño laboral, están acordes a mi performance laboral	1	2	3	4	5
16	Conozco con claridad los factores evaluados, que miden mi desempeño laboral	1	2	3	4	5
17	Considero que los criterios de evaluación de desempeño de la institución donde laboro, evidencian objetividad.	1	2	3	4	5



<b>18</b>	Considero que los instrumentos de evaluación del desempeño están diseñados conforme a los cargos del área.	1	2	3	4	5
<b>19</b>	Considero que los instrumentos de evaluación de desempeño diseñados por la institución donde laboro, miden con exactitud la eficacia y eficiencia de la labor desarrollada.	1	2	3	4	5
<b>20</b>	Considero que los criterios de evaluación de desempeño, deben estar relacionados al perfil de puestos del área.	1	2	3	4	5
<b>21</b>	Considero que los criterios de evaluación de los instrumentos de evaluación de desempeño, están relacionados a las metas del área donde laboro.	1	2	3	4	5
<b>22</b>	Considero que los criterios de evaluación son muy politizados, y solo benefician a un pequeño grupo de trabajadores	1	2	3	4	5
<b>23</b>	Considero que las actividades y funciones que realizo a diario, forma parte de los criterios de evaluación de desempeño	1	2	3	4	5

Agradecemos su gentil colaboración.

## ANEXO 2: FORMATOS DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

SERVIDORES PÚBLICOS

### FORMATO DE VALIDACIÓN DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO PARA MEDIR LA VARIABLE 1: PERFIL DE PUESTOS

APELLIDOS Y NOMBRES DE JUEZ EVALUADOR : VILVA RUIZ BRAUNO SALOME N° DNI: 20306870  
 ESPECIALIDAD DEL JUEZ EVALUADOR : GESTION EMPRESARIAL - RR.HH / MKT  
 FECHA : 14-10-2019

N°	ITEMS	(1) CLARIDAD		(2) PERTINENCIA		(3) RELEVANCIA		SUGERENCIAS/OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
01	Considero que mi perfil profesional responde a la labor que realizo diariamente.	X		X		X		
02	Considero que mis habilidades personales son directamente proporcionales a los requeridos en el cargo y funciones que desempeño	X		X		X		
03	Cuando ingresé a laborar a la institución, recibí cursos de inducción para conocer mis funciones con claridad.	X		X		X		
04	Considero que mi perfil profesional, está acorde al perfil del cargo que ocupó actualmente	X		X		X		
05	Considero que tengo los conocimientos necesarios para realizar las funciones propias del puesto que ocupo actualmente.	X		X		X		
06	Considero que el perfil profesional de la totalidad de trabajadores del área, cumplen con los requisitos establecidos para cada familia de puestos.	X		X		X		

OPINION DE APLICABILIDAD: Aplicable (X) No aplicable ( )

(1) CLARIDAD : Se entiende sin dificultad alguna, el enunciado del ítem es conciso, exacto y directo

(2) PERTINENCIA : Si el ítem pertenece a la dimensión

(3) RELEVANCIA : Si el ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

  
FIRMA DEL EVALUADOR

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO PARA MEDIR LA VARIABLE 2: EVALUACION DE DESEMPEÑO

APELLIDOS Y NOMBRES DE JUEZ EVALUADOR : VILLA RUIZ BRAUNO SALOME ..... N° DNI: 29006870 .....  
 ESPECIALIDAD DEL JUEZ EVALUADOR : GESTION EMPRESARIAL - RR.HH / M.K.T. .....  
 FECHA : 14-10-2019 .....

N°	ITEMS	(1) CLARIDAD		(2) PERTINENCIA		(3) RELEVANCIA		SUGERENCIAS/OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
07	<b>SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b> Con frecuencia, el área de Recursos Humanos y/o mis superiores, evalúan mi desempeño laboral	X		X		X		
08	Considero que el área de Recursos Humanos me informa los resultados de evaluación de desempeño, de forma clara y oportuna.	X		X		X		
09	Considero que existe un seguimiento en el cumplimiento de mis funciones	X		X		X		
10	Considero que el área de Recursos Humanos utiliza adecuadamente los resultados de evaluaciones de desempeño, para generar cambios positivos y mejora continua.	X		X		X		
11	Considero que la institución donde trabajo, reconoce mi desempeño laboral.	X		X		X		
12	Considero que la institución donde laboro, con frecuencia da a conocer el plan de mejora, capacitación o incentivos, en función a los resultados del desempeño laboral.	X		X		X		
13	Considero que la institución donde laboro, gestiona eventos para desarrollar mis competencias laborales y optimizar mi desempeño laboral.	X		X		X		
14	Considero que los resultados de la evaluación de desempeño, dependen de la percepción del jefe del área	X		X		X		
15	Considero que los resultados de mi desempeño laboral, están acordes a mi performance laboral	X		X		X		
	<b>INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
16	Conozco con claridad los factores evaluados, que miden mi desempeño laboral	X		X		X		
17	Considero que los criterios de evaluación de desempeño de la institución donde laboro, evidencian objetividad.	X		X		X		
18	Considero que los instrumentos de evaluación del desempeño están diseñados conforme a los cargos del área.	X		X		X		
19	Considero que los instrumentos de evaluación de desempeño diseñados por la institución donde laboro, miden con exactitud la eficacia y eficiencia de la labor desarrollada.	X		X		X		



		SERVIDORES PÚBLICOS							
20	Considero que los criterios de evaluación de desempeño, deben estar relacionados al perfil de puestos del área.	X		X		X		X	
21	Considero que los criterios de evaluación de los instrumentos de evaluación de desempeño, están relacionados a las metas del área donde laboro.	X		X		X		X	
22	Considero que los criterios de evaluación son muy politizados, y solo benefician a un pequeño grupo de trabajadores	X		X		X		X	
23	Considero que las actividades y funciones que realizo a diario, forma parte de los criterios de evaluación de desempeño	X		X		X		X	

OPINION DE APLICABILIDAD: Aplicable (X)      Aplicable después de corregir ( )      No aplicable ( )

- (1) CLARIDAD : Se entienda sin dificultad alguna, el enunciado del ítem es conciso, exacto y directo
- (2) PERTINENCIA : Si el ítem pertenece a la dimensión
- (3) RELEVANCIA : Si el ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

  
FIRMA DEL EVALUADOR

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO PARA MEDIR LA VARIABLE 1: PERFIL DE PUESTOS

APELLIDOS Y NOMBRES DE JUEZ EVALUADOR : Redya Gonzales María Antonieta N° DNI: 01204308  
 ESPECIALIDAD DEL JUEZ EVALUADOR : Administración General, Administración de Recursos Humanos, Lengua  
 FECHA : 24-10-19 Tamante Organizacional

N°	ITEMS	(1) CLARIDAD		(2) PERTINENCIA		(3) RELEVANCIA		SUGERENCIAS/OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
01	Considero que mi perfil profesional responde a la labor que realizo diariamente.	X		X		X		
02	Considero que mis habilidades personales son directamente proporcionales a los requeridos en el cargo y funciones que desempeño	X		X		X		
03	Cuando ingresé a laborar a la institución, recibí cursos de inducción para conocer mis funciones con claridad.	X		X		X		
04	Considero que mi perfil profesional, está acorde al perfil del cargo que ocupo actualmente	X		X		X		
05	Considero que tengo los conocimientos necesarios para realizar las funciones propias del puesto que ocupo actualmente.	X		X		X		
06	Considero que el perfil profesional de la totalidad de trabajadores del área, cumplen con los requisitos establecidos para cada familia de puestos.	X		X		X		

OPINION DE APLICABILIDAD: Aplicable (X)      No aplicable ( )

Aplicable después de corregir ( )

- (1) CLARIDAD : Se entiende sin dificultad alguna, el enunciado del ítem es conciso, exacto y directo  
 (2) PERTINENCIA : Si el ítem pertenece a la dimensión  
 (3) RELEVANCIA : Si el ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
 ESCUELA DE POSGRADO  
 Dra. María Antonieta Gonzales Redya  
 FIRMA DEL EVALUADOR

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO PARA MEDIR LA VARIABLE 2: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

APELLIDOS Y NOMBRES DE JUEZ EVALUADOR : YUCRA COARI, Damian N° DNI: 02439997  
 ESPECIALIDAD DEL JUEZ EVALUADOR : Especialista en Recursos Humanos - Gestión Pública  
 FECHA : 28 de octubre de 2019

N°	ITEMS	(1) CLARIDAD		(2) PERTINENCIA		(3) RELEVANCIA		SUGERENCIAS/OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
07	<b>SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b> Con frecuencia, el área de Recursos Humanos y/o mis superiores, evalúan mi desempeño laboral	/	/	/	/	/	/	
08	Considero que el área de Recursos Humanos me informa los resultados de evaluación de desempeño, de forma clara y oportuna.	/	/	/	/	/	/	
09	Considero que existe un seguimiento en el cumplimiento de mis funciones	/	/	/	/	/	/	
10	Considero que el área de Recursos Humanos utiliza adecuadamente los resultados de evaluaciones de desempeño, para generar cambios positivos y mejora continua.	/	/	/	/	/	/	
11	Considero que la institución donde trabajo, reconoce mi desempeño laboral.	/	/	/	/	/	/	
12	Considero que la institución donde laboro, con frecuencia da a conocer el plan de mejora, capacitación o incentivos, en función a los resultados del desempeño laboral.	/	/	/	/	/	/	
13	Considero que la institución donde laboro, gestiona eventos para desarrollar mis competencias laborales y optimizar mi desempeño laboral.	/	/	/	/	/	/	
14	Considero que los resultados de la evaluación de desempeño, dependen de la percepción del jefe del área	/	/	/	/	/	/	
15	Considero que los resultados de mi desempeño laboral, están acordes a mi performance laboral	/	/	/	/	/	/	
16	<b>INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b> Conozco con claridad los factores evaluados, que miden mi desempeño laboral	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
17	Considero que los criterios de evaluación de desempeño de la institución donde laboro, evidencian objetividad.	/	/	/	/	/	/	
18	Considero que los instrumentos de evaluación del desempeño están diseñados conforme a los cargos del área.	/	/	/	/	/	/	
19	Considero que los instrumentos de evaluación de desempeño diseñados por la institución donde laboro, miden con exactitud la eficacia y eficiencia de la labor desarrollada.	/	/	/	/	/	/	

SERVIDORES PÚBLICOS

20	Considero que los criterios de evaluación de desempeño, deben estar relacionados al perfil de puestos del área.	/	/	/	/	/	/	/	/
21	Considero que los criterios de evaluación de los instrumentos de evaluación de desempeño, están relacionados a las metas del área donde laboro.	/	/	/	/	/	/	/	/
22	Considero que los criterios de evaluación son muy politizados, y solo benefician a un pequeño grupo de trabajadores	/	/	/	/	/	/	/	/
23	Considero que las actividades y funciones que realizo a diario, forma parte de los criterios de evaluación de desempeño	/	/	/	/	/	/	/	/

OPINION DE APLICABILIDAD:  Aplicable ( X )       Aplicable después de corregir ( )       No aplicable ( )

- (1) CLARIDAD : Se entiende sin dificultad alguna, el enunciado del ítem es conciso, exacto y directo
- (2) PERTINENCIA : Si el ítem pertenece a la dimensión
- (3) RELEVANCIA : Si el ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

  
**OSCAR A. TORRES**  
**ABOGADO**  
**LCAR N.º 274**  
**C.S.J.R. N.º 1735**

FIRMA DEL EVALUADOR



## ANEXO 4

### **PROPUESTA DEL SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL PARA LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO – PUNO, APLICANDO EL MÉTODO FUNCIONAL Y MÉTODO DE 360 GRADOS**

#### **I. Generalidades**

##### **1.1.Objetivo General**

La presente propuesta, tiene la finalidad de establecer mejoras en los sistemas del proceso de Evaluación de Desempeño de los Servidores Públicos de la Universidad Nacional del Altiplano Puno.

##### **1.2.Utilidad**

Teniendo en cuenta que la evaluación de desempeño, es una herramienta administrativa de mucha importancia para la gestión de recursos humanos, y siendo uno de los propósitos de la nueva reforma de servicio civil en nuestro país, su aplicación es de mucha utilidad para contribuir en la mejora del servicio civil, a fin de que a través de los canales regulares administrativos, las políticas y normativas, se tomen decisiones con fundamento técnico en cuanto a rotaciones de personal dentro o fuera del área, así como un control idóneo para el cumplimiento de metas, la mejora de incentivos, y aspectos que permitan la meritocracia en beneficio de los servidores públicos y los mismos usuarios.

##### **1.3.Componentes**

La presente propuesta de Sistemas de Evaluación de Desempeño, permitirá conocer los siguientes componentes laborales del empleado:

- Desempeño de funciones
- Desarrollo conductual
- Necesidades de capacitación y mejora continua.



#### 1.4. Alcance

El Sistema de Evaluación de Desempeño, es de alcance para aquellos servidores públicos que tienen vínculo laboral con la Universidad Nacional del Altiplano Puno, tales son: grupo de directivos públicos, servidores de carrera, servidores de actividades complementarias.

La evaluación del desempeño será en base a la metodología funcional o por resultados y de 360 grados vale decir que este método de evaluación no solo permitirá valorar las habilidades y actitudes, sino también el desempeño y cumplimiento de las funciones y/o actividades asignadas en cada puesto laboral.

La presente propuesta de sistema de evaluación de desempeño funcional y de 360 grados, es de alcance para las familias de puesto que fueron identificadas y rediseñadas según lineamientos de la ley servir, y que se detallan en el punto 4.1.1.3., de la presente tesis. Las familias de puesto identificadas y existentes en la institución, corresponden al grupo de servidor civil de carrera y servidores de actividad complementaria, siendo los siguientes:

- Gestión institucional
- Asistencia administrativa y secretarial.
- Operadores de mantenimiento y soporte.
- Operadores de prestación y entrega de bienes y servicios.

Así mismo, cabe indicar que la evaluación de desempeño por funciones y de 360°, es de responsabilidad directa del Área de Recursos Humanos y el Jefe inmediato de cada servidor público. Al respecto, el área de Recursos Humanos, será el responsable de la organización, programación, coordinación, y difusión de las evaluaciones de desempeño.

## II. Factores de Evaluación de Desempeño

### 2.1. Funciones

Este apartado de la evaluación consiste en valorar el desempeño sobre las responsabilidades funcionales del cargo. Para ello se deberá tomar como base el perfil de puestos rediseñado según lineamientos de la ley servir, y se deberá valorar cada una de las funciones establecidas.

### 2.2. Conductas y Habilidades

Para la evaluación conductual y de habilidades se realizará considerando las habilidades y competencias en base a los grupos de servidores públicos y familia de puestos según lo clasifica EL SERVIR. Al respecto, cabe indicar que en esta ocasión, las competencias y conductas identificadas, corresponden al grupo de servidores de Actividad complementaria. Para tal fin, a continuación se detalla factores a evaluar, en este caso, para los siguientes grupos de servidores públicos:

- a. Servidores de carrera
- b. Servidores de actividades complementarias

### FACTORES CONDUCTUALES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

#### GRUPO DE SERVIDORES PÚBLICOS: “SERVIDORES DE CARRERA”

<i>GRUPO DE SERVIDORES PÚBLICOS</i>	<b>CONDUCTAS Y HABILIDADES</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<i>SERVIDORES DE CARRERA</i>	<b>ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN</b>	Capacidad para prever y proyectar las metas, actividades y recursos, a fin de cumplir con los objetivos asignados.
	<b>ANÁLISIS Y SÍNTESIS</b>	Habilidad para comprender y manejar la información de manera pragmática, brindando soluciones apropiadas y oportunas para el trabajo.
	<b>LIDERAZGO</b>	Habilidad para el don de liderazgo y ejercer eficientemente la dirección del personal a su cargo, motivándoles y acompañándoles en la realización de los objetivos.
	<b>RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS</b>	Habilidad en el manejo y solución de intereses laborales del personal.
	<b>ADMINISTRACIÓN EN EQUIPO</b>	Capacidad para utilizar y distribuir efectivamente los diferentes recursos de la institución, lo cual ve reflejado en el alcance de los



		objetivos. Asimismo, comprende la capacidad para supervisar y dirigir la realización del trabajo.
<b>RESPONSABILIDAD</b>		Actuación ante las funciones y metas encomendadas, así como también ante el cumplimiento de las leyes, normas, reglamentos y procedimientos afines.
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>		Capacidad para desenvolverse en los distintos entornos jerárquicos, con sus superiores, similares y con el personal a su cargo. Considérese la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.
<b>RELACIONES DE TRABAJO</b>		Mantenimiento de relaciones de trabajo cooperativas y armoniosas.
<b>ATENCIÓN AL USUARIO</b>		Actuación de la atención brindada a los usuarios internos y externos de la institución, desarrollando una gestión efectiva y respetuosa proyectando una imagen positiva de la institución.
<b>ORDEN Y CALIDAD</b>		Desempeño con control y eficiencia de su trabajo, lo que permite reducir las improvisaciones y demoras.
<b>INICIATIVA Y CRITERIO</b>		Anticipación de las necesidades y búsquedas de métodos prácticos para producir resultados efectivos.

Fuente: elaboración propia

### Factores Conductuales De Evaluación De Desempeño

#### Grupo De Servidores Públicos: “Servidores De Actividades Complementarias”

<i>GRUPO DE SERVIDORES PÚBLICOS</i>	<b>CONDUCTAS Y HABILIDADES</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>SERVIDORES DE ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS</b>	<b>ATENCIÓN AL USUARIO</b>	Actuación de la atención brindada a los usuarios internos y externos de la institución, desarrollando una gestión efectiva y respetuosa, proyectando una imagen positiva de la institución.
	<b>RESPONSABILIDAD</b>	Actuación ante las funciones y metas encomendadas, así como también ante el cumplimiento de las leyes, normas, reglamentos y procedimientos afines.
	<b>COLABORACIÓN</b>	Se refiere al interés y demostración para apoyar en actividades laborales adicionales, a fin de lograr los objetivos institucionales.
	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	Capacidad para desenvolverse en los distintos entornos jerárquicos con sus superiores, similares y con el personal a su cargo. Consideres la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.
	<b>RELACIONES DE TRABAJO</b>	Mantenimiento de relaciones de trabajo cooperativas y armoniosas.
	<b>INICIATIVA Y CRITERIO</b>	Anticipación de las necesidades y búsqueda de métodos prácticos para producir resultados efectivos.
	<b>ORDEN Y CALIDAD</b>	Desempeño con control y eficiencia de su trabajo, lo que permite reducir las improvisaciones y demoras.
	<b>HABILIDAD PARA SEGUIR INSTRUCCIONES</b>	Disposición para acatar instrucciones y ejecutarlas.

Fuente: elaboración propia



### **2.3. Para la Identificación de Necesidades de Formación Continua**

Para identificar las necesidades de formación continua, es necesario revisar los conocimientos del evaluado sobre los diferentes temas técnicos o administrativos para la realización de su trabajo. De esta manera se podrán identificar las carencias y necesidades de formación que el personal pueda presentar para realizar correctamente su trabajo. Asimismo, se pueden identificar oportunidades para mejorar o actualizar algún tema afín.

### **2.4. Método de Evaluación**

La metodología recomendable a utilizar para la evaluación de desempeño, es la metodología de 360 grados. Según lo señala Mondy (2014), la retroalimentación de 360 grados, es una técnica de evaluación del desempeño que implica información de evaluación proveniente tanto de niveles múltiples dentro de la empresa como de fuentes externas. En esta técnica, todas las personas que se encuentran alrededor del empleado que está sometido a evaluación pueden otorgar calificaciones, incluyendo a los gerentes, el empleado mismo, los supervisores, los subordinados, los compañeros de trabajo, los miembros del equipo y los clientes internos o externos.

Asimismo, para mejorar su eficacia, se utilizara el método basado en resultados, como su nombre lo indica, evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Sus defensores afirman que son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados. La observación de resultados, como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividad, por lo cual quizá esté menos abierta al sesgo o a la opinión subjetiva, sea a favor o en contra, de los evaluadores.

Dentro de los beneficios de este método resalta la retroalimentación, ya que se generan las condiciones adecuadas para indicarle al subalterno como ha sido su desempeño en el puesto de trabajo y como ello incide al logro de los objetivos del departamento, área funcional según sea el caso.

Una vez se hayan explicado los objetivos de la evaluación de desempeño, se deberán valorar todos y cada uno de los factores de evaluación, teniendo cuidado de no dejarse llevar por posibles prejuicios del evaluado, sean negativos o positivos.

### **III. Sistema de Medición**

#### ***3.1. Valoración de los factores de medición:***

En primer lugar se establece que la medición de cada uno de los factores, tanto funcionales como conductuales, se realizará en una escala del 1 al 5.

Dicha escala de medición, indica que 1 es la valoración más baja o deficiente, mientras que el 5 será el más alto valor o excelente, y los valores entre los límites del 1 y 5, indican el grado de inclinación hacia una valorización baja o alta, según se sea considerado.

#### ***3.2. Ponderación de los factores de medición:***

Los factores valorados se ponderaran según lo establecido en la tabla que a continuación se muestra:

<b>FACTORES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
Funcionales	60%
Conductuales	40%

Como se muestra, la evolución de los factores funcionales tiene una mayor ponderación, debido a que presenta el cumplimiento de las funciones, tareas y metas del trabajo; sin embargo los factores conductuales, los cuales incluyen las habilidades y conocimientos, también representan un buen porcentaje de la evaluación, puesto que el comportamiento del trabajador implica gran interés para la institución.

#### **3.3. Proceso Para La Evaluación Del Desempeño**

**Paso 1:** inicio del proceso con la identificación de puestos existentes y número de cargos ocupados, según los datos obtenidos a través del Mapeo de Puestos, o CAP de la institución.



**Paso 2:** identificar los objetivos del área y la institución, los cuales están plasmados en el Plan Operativos de la Institución u otros documentos de gestión según corresponda. El objeto será determinar las metas que se planeaba alcanzar, por consiguiente, evaluar el nivel de desempeño de los servidores para el alcance de las metas.

**Paso 3:** el departamento de Recursos Humanos, actualiza los formatos para la evaluación del desempeño en lo relacionado a los factores funcionales para cada puesto tipo, acorde a los perfiles de puesto y categorías.

**Paso 4:** establecer los criterios del desempeño y comunicarlos a los empleados. El Área de Recursos Humanos, informa al personal sobre:

- Explica la metodología para la Evaluación del Desempeño
- Periodo para realizar la evaluación del desempeño

**Paso 5:** las unidades organizativas, realizan la evaluación del desempeño para cada uno del personal inmediato a su cargo, utilizando el formulario de Evaluación del Desempeño.

**Paso 6:** las unidades organizativas, una vez llenado el formulario “Evaluación del Desempeño” lo envían en original al Departamento de recursos Humanos.

**Paso 7:** el departamento de Recursos Humanos, consolida la información y elabora informe de Evaluación de Desempeño, para ser presentado a la Gerencia Administrativa.

**Paso 8:** El departamento de Recursos Humanos, consolida la información referente a la evaluación del desempeño para la detección de temas de capacitaciones, y ser consideradas en la elaboración del plan anual.

**Paso 9:** El departamento de Recursos Humanos, resguarda la evaluación original en el expediente te del personal, correspondiente.

**Paso 10:** Fin del proceso.



A continuación, se muestra el diseño del formato de evaluación de desempeño, que según los criterios propuestos, busca incrementar la eficiencia de los sistemas de evaluación de desempeño de la Universidad Nacional del Altiplano.

- Instrumento de evaluación de desempeño para: “servidores de carrera”

Familia de puestos: gestión institucional

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL DEL SERVIDOR PÚBLICO MÉTODO POR RESULTADOS Y RETROALIMENTACIÓN POR 360°													
PARTE I. INFORMACIÓN GENERAL													
NOMBRE DE LA ENTIDAD		(1)			AÑO		MES		DÍA		AÑO		
PERIODO DE EVALUACIÓN (2)		DEL	DÍA	MES	AÑO	AL	DÍA	MES	AÑO				
FECHA DE EVALUACIÓN		(3)											
DATOS GENERALES DE LOS INTERVINIENTES EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN (4)													
IDENTIFICACIÓN		Servidor Público/Autoevaluador			Jefe inmediato		Compañero de trabajo		Usuario/Proveedor o Subordinado				
NOMBRE COMPLETO													
DNI													
CARGO													
DEPENDENCIA FUNCIONAL													
*A continuación marque con una "X", la opción que corresponde al puesto del evaluado, según el cargo actual que ocupa													
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO - PERFIL DE PUESTOS (SERVIR)		SERVIDORES DE CARRERA (5)											
		A	CA1 - Asistente	B	CA2 - Analista	C	CA3 - Coordinador /Especialista	D	CA4 - Ejecutivo / Experto	A	Planeamiento y gestión del gasto		
INDIQUE LA FAMILIA DE PUESTOS SEGÚN CORRESPONDA (7)		B	Gestión institucional.	C	Asesoramiento y resolución de controversias.	D	Formulación, implementación y evaluación de políticas públicas.	E	Prestación y entrega de bienes y servicios.	F	fiscalización, gestión tributaria y ejecución coactiva		
		CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS MÍNIMOS DEL CARGO ESTABLECIDOS EN EL MANUAL DE PERFIL DE PUESTOS (8)											
		1	NIVEL ACADÉMICO:	...	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACION						

2	TITULO PROFESIONAL:	...			
3	COLEGIATURA:	...			
4	HABILITACION PROFESIONAL:	...			
5	CONOCIMIENTOS TÉCNICOS:	...			
6	CONOCIMIENTOS DE OFIMÁTICA E IDIOMAS NIVEL:	...			
7	EXPERIENCIA:	...			
8	OTROS REQUISITOS SEGÚN EL PUESTO:	...			
INDIQUE LAS META(S) INSTITUCIONAL(ES) O DE LA DEPENDENCIA A LA(S) QUE CONTRIBUIRÁ EL DESEMPEÑO DEL SERVIDOR PÚBLICO EVALUADO (9)					
1	...				
2	...				
3	...				
<b>PARTE II. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES ASIGNADAS (50%)</b>					
<b>INSTRUCCIONES</b>					
Teniendo en cuenta el logro de los objetivos de la institución y el nivel de ejecución de los indicadores de éste formato, califique conforme a las siguientes instrucciones:					
* Lea detenidamente la definición de cada indicador.					
* Evalúe al servidor público en el cargo que desempeña actualmente, marque con una X la calificación que mejor expresa el juicio global que mejor lo describa en cada punto. La objetividad con que efectúe la evaluación determinará la utilidad de ésta para usted, el trabajador y la institución.					
<b>NIVEL DE EVALUACIÓN POR ESCALAS</b>					
NIVEL ALTO		3 Si cumple	El servidor público cumple de forma excelente los aspectos a evaluar		
NIVEL MEDIO		2 Lo intenta	El servidor público cumple de forma regular el aspecto a evaluar, por lo que necesita mejorar		
NIVEL BAJO		1 No cumple	El servidor público no cumple suficientemente con el aspecto a evaluar		
<b>FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO</b>					
1	Administra correctamente la documentación académica, actas, historias de notas, registro de evaluación, grados académicos, títulos, certificados, constancias, fichas de matrícula, nómina de estudiantes matriculados por asignatura, cuadro de méritos, cuadro promocional y convalidación, dentro de los plazos establecidos.		No cumple 1	Lo intenta 2	Si cumple 3
2	Elabora y mantiene actualizado la base de datos del área académica y de estudiantes egresados.				
3	Cumple oportunamente con la redacción de informes técnicos y opiniones de acuerdo de acuerdo a la Directiva Académica, así como los informes para la expedición de certificados, constancias, grados y títulos de acuerdo a los plazos establecidos en el TUPA.				
4	Cumple con la verificación y validación del historial académico, contrastando Actas de Evaluación con sistema de notas, para el trámite de certificados de estudios constancias, otorgamiento del grado de bachiller, Título profesional y otros.				
5	Cumple oportunamente con el informe semestral sobre estudiantes que en el cuadro de méritos hayan obtenido el primer puesto, para tramitar la subvención económica respectiva, en concordancia con el reglamento de Cuadro de Méritos.				



6		Cumple con la elaboración de nóminas, historiales, fichas de matrícula, registros, actas de evaluación, cuadro de méritos, convalidaciones y otros, dentro de los plazos establecidos en el cronograma.										
		<b>SUBTOTAL</b>										
		<b>TOTAL</b>										
<b>Mencione los aspectos que el evaluado, considera que afectaron el cumplimiento de las funciones por el servidor público</b>												
<b>PARTE III. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CONDUCTUAL (50%)</b>												
<b>INSTRUCCIONES</b>												
Teniendo en cuenta el logro de los objetivos de la institución y el nivel de ejecución de los indicadores de éste formato, califique conforme a las siguientes instrucciones:												
* Lea detenidamente la definición de cada indicador.												
* Evalúe al servidor público en el cargo que desempeña actualmente, marque con una X la calificación que mejor expresa el juicio global que mejor lo describa en cada puto. La objetividad con que efectúe la evaluación determinará la utilidad de ésta para usted, el trabajador y la institución.												
<b>NIVEL DE EVALUACIÓN POR ESCALAS</b>												
	5	Excelente	El servidor público cumple de forma excelente los aspectos a evaluar									
	4	Sobresaliente	El servidor público cumple sobresaliente los aspectos a evaluar									
	3	Satisfactorio	El servidor público cumple bien el aspecto a evaluar									
	2	Necesita mejorar	El servidor público cumple de forma suficiente el aspecto a evaluar									
	1	No satisfactorio	El servidor público no cumple suficientemente con el aspecto a evaluar									
<b>CONDUCTAS A EVALUAR</b>			<b>DESCRIPCIÓN</b>									
1	ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN	Y	Capacidad para prever y proyectar las metas, actividades y recursos, a fin de cumplir con los objetivos asignados.									
2	ANÁLISIS Y SÍNTESIS		Habilidad para comprender y manejar la información de manera pragmática, brindando soluciones apropiadas y oportunas para el trabajo.									
3	LIDERAZGO		Habilidad para el don del liderazgo y ejercer eficientemente la dirección del personal a su cargo, motivándoles y acompañándoles en la realización de los objetivos.									
4	RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS		Habilidad en el manejo y solución del conflicto de intereses laborales del personal.									
5	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS	DE	Capacidad para utilizar y distribuir efectivamente los diferentes recursos de la institución, lo cual se ve reflejado en el alcance de los objetivos. Asimismo, comprende la capacidad para supervisar y dirigir la realización del trabajo.									
			Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	1	2	3	4	5



6	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	Capacidad para desenvolverse en los distintos entornos jerárquicos, con sus superiores, similares y con el personal a su cargo. Considérese la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.				
7	<b>RESPONSABILIDAD</b>	Actuación ante las funciones y metas encomendadas, así como también ante el cumplimiento de las leyes, normas, reglamentos y procedimientos afines.				
8	<b>RELACIONES DE TRABAJO</b>	Mantenimiento de relaciones de trabajo cooperativas y armonías.				
9	<b>ATENCIÓN AL USUARIO</b>	Actuación de la atención brindada a los usuarios internos y externos de la institución, desarrollando una gestión efectiva y respetuosa, proyectando una imagen positiva de la institución.				
10	<b>ORDEN Y CALIDAD</b>	Desempeño con control y eficiencia de su trabajo, lo que permite reducir las improvisaciones y demoras.				
11	<b>INICIATIVA Y CRITERIO</b>	Anticipación de las necesidades y búsqueda de métodos prácticos para producir resultados efectivos.				
12	<b>COLABORACIÓN</b>	Se refiere al interés y demostración para apoyar en actividades laborales adicionales, a fin de lograr los objetivos institucionales.				
		<b>SUBTOTAL</b>				
		<b>TOTAL</b>				
<b>Detalle los aspectos que mejorar</b>						
<b>Comentarios del evaluado</b>						
<b>Comentarios del evaluador</b>						
<b>FIRMA DEL EVALUADO</b>			<b>FIRMA DEL EVALUADOR</b>			

INDICACIONES PARA EL LLENADO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACION PARA FAMILIA DE PUESTOS: “GESTIÓN INSTITUCIONAL”	
1	Indicar el nombre de la Entidad
2	Indicar la fecha de evaluación de desempeño desde el inicio hasta su finalización, según establecido en el cronograma de Evaluación de Desempeño
3	Indicar la fecha en que se ha evaluado al Servidor Público
4	Llenar según corresponda, los datos generales del Servidor evaluado y del Evaluador (Jefe inmediato; Compañero de Trabajo; Usuario/Proveedor o Subordinado)
5	Para el llenado de esta sección, se recomienda revisar el Manual de Perfil de Puestos aprobado de la entidad, e identificar el Perfil del Puesto a evaluar
6	Identificar el nivel y categoría por grupo de servidores, del puesto que se pretende evaluar
7	Identificar la Familia de Puestos que corresponde al grupo de servidores que se pretende evaluar
8	Con ayuda del Manual de Perfil de Puestos de la Entidad, se debe identificar los requisitos mínimos del puesto, llenar en el espacio que corresponda y evaluar si el servidor público cumple o no, y anotar las observaciones
9	con ayuda del POI y PEI, identificar y enumerar las principales metas institucionales o de la dependencia, al cual las funciones y el desempeño del servidor público busca contribuir en su cumplimiento

- **Instrumento De Evaluación De Desempeño Para: “Servidores De Actividad Complementaria”**

**A. Familia De Puestos: “Asistencia Y Apoyo”**

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL DEL SERVIDOR PÚBLICO						
MÉTODO DE EVALUACIÓN: MÉTODO POR RESULTADOS Y RETROALIMENTACIÓN POR 360°						
PARTE I. INFORMACIÓN GENERAL						
NOMBRE DE LA ENTIDAD (1)						
PERIODO DE EVALUACIÓN (2)		DEL	DÍA	MES	AÑO	AÑO
FECHA DE EVALUACIÓN (3)			AL	DÍA	MES	AÑO

DATOS GENERALES DE LOS INTERVINIENTES EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN (4)					
IDENTIFICACIÓN	Servidor Público/Autoevaluador	Jefe inmediato	Compañero de trabajo	Usuario/proveedor o Subordinado	
NOMBRE COMPLETO					
DNI					
CARGO					
DEPENDENCIA FUNCIONAL					
*A continuación marque con una "X", la opción que corresponde al puesto del evaluado, según el cargo actual que ocupa					
IDENTIFICACION DEL PUESTO (SERVIDOR)	GRUPO DE SERVIDORES	<u>SERVIDORES DE ACTIVIDAD COMPLEMENTARIA (5)</u>			
	INDIQUE LA FAMILIA DE PUESTOS SEGÚN CORRESPONDA (6)	A	Operadores de prestación y entrega de bienes y servicios, operadores de servicios para la gestión institucional, mantenimiento, soporte y choferes		
		B	Asistencia y apoyo		
		C	Administración interna e implementación de proyectos		
		D	Asesoría		
CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS MÍNIMOS DEL CARGO ESTABLECIDOS EN EL MANUAL DE PERFIL DE PUESTOS (7)					
1	NIVEL ACADÉMICO:	...	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES
2	TÍTULO PROFESIONAL:	...			
3	COLEGIATURA:	...			
4	HABILITACION PROFESIONAL:	...			
5	CONOCIMIENTOS TÉCNICOS:	...			
6	CONOCIMIENTOS DE OFIMÁTICA E IDIOMAS NIVEL:	...			
7	EXPERIENCIA:	...			
8	OTROS REQUISITOS SEGÚN EL PUESTO:	...			
INDIQUE LAS META(S) INSTITUCIONAL(ES) O DE LA DEPENDENCIA A LA(S) QUE CONTRIBUIRÁ EL DESEMPEÑO DEL SERVIDOR PÚBLICO EVALUADO (8)					
1	...				
2	...				
3	...				
<b>PARTE II. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES ASIGNADAS (50%)</b>					
<b>INSTRUCCIONES</b>					
Teniendo en cuenta el logro de los objetivos de la institución y el nivel de ejecución de los indicadores de éste formato, califique conforme a las siguientes instrucciones:					
* Lea detenidamente la definición de cada indicador.					
* Evalúe al servidor público en el cargo que desempeña actualmente, marque con una X la calificación que mejor expresa el juicio global que mejor lo describa en cada puto. La objetividad con que efectúe la evaluación determinará la utilidad de ésta para usted, el trabajador y la institución.					
<b>NIVEL DE EVALUACIÓN POR ESCALAS</b>					

NIVEL ALTO	3	El servidor público cumple de forma excelente los aspectos a evaluar		
		Si cumple	No cumple	Si cumple
NIVEL MEDIO	2	El servidor público cumple de forma regular el aspecto a evaluar, por lo que necesita mejorar		
NIVEL BAJO	1	El servidor público no cumple suficientemente con el aspecto a evaluar		
		Lo intenta	No cumple	Lo intenta
<b>FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO</b>				
1		Cumple con la Administración correcta de documentos que ingresen o se generen en el área, preservando su integridad, confidencialidad, conservación y seguridad, debidamente registrados en medio físico e informático		3
2		Organiza adecuada y oportunamente la agenda de actividades, reuniones, certámenes y entrevistas del superior inmediato con la documentación respectiva.		
3		Cumple oportunamente con la redacción y emisión de documentos, de acuerdo a las instrucciones y requerimientos recibidos de su superior inmediato, dentro del ámbito de su competencia.		
4		Brinda una atención oportuna y orienta a los estudiantes de Escuelas profesionales y demás usuarios externos e internos, tanto personal o telefónicamente, brindando información coherente sobre su gestión.		
5		Cumple con la verificación, consolidación y actualización constante de la base de datos del área donde labora y funciones que se encuentran dentro de su competencia.		
6		Cumple con el trámite, seguimiento y distribución de documentos generados y recibidos en el área, al interior y exterior de la misma entidad.		
		<b>SUBTOTAL</b>		
		<b>TOTAL</b>		
<b>Mencione los aspectos que el evaluado, considera que afectaron el cumplimiento de las funciones por el servidor público</b>				
<b>PARTE III. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CONDUCTUAL (50%)</b>				
<b>INSTRUCCIONES</b>				
Teniendo en cuenta el logro de los objetivos de la institución y el nivel de ejecución de los indicadores de éste formato, califique conforme a las siguientes instrucciones:				
* Lea detenidamente la definición de cada indicador.				
* Evalúe al servidor público en el cargo que desempeña actualmente, marque con una X la calificación que mejor expresa el juicio global que mejor lo describa en cada puto. La objetividad con que efectúe la evaluación determinará la utilidad de ésta para usted, el trabajador y la institución.				
<b>NIVEL DE EVALUACIÓN POR ESCALAS</b>				
	5	Excelente	El servidor público cumple de forma excelente los aspectos a evaluar	
	4	Sobresaliente	El servidor público cumple sobresaliente los aspectos a evaluar	
	3	Satisfactorio	El servidor público cumple bien el aspecto a evaluar	
	2	Necesita mejorar	El servidor público cumple de forma suficiente el aspecto a evaluar	
	1	No satisfactorio	El servidor público no cumple suficientemente con el aspecto a evaluar	



CONDUCTAS A EVALUAR	DESCRIPCIÓN	Escala de Evaluación				
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		1	2	3	4	5
<b>1 ATENCIÓN AL USUARIO</b>	Actuación de la atención brindada a los usuarios internos y externos de la institución, desarrollando una gestión efectiva y respetuosa, proyectando una imagen de la institución.					
<b>2 RESPONSABILIDAD</b>	Actuación ante las funciones y metas encomendadas, así como también ante el cumplimiento de las leyes, normas, reglamentos y procedimientos afines.					
<b>3 COLABORACIÓN</b>	Se refiere al interés y demostración para apoyar en actividades laborales adicionales, a fin de lograr los objetivos institucionales.					
<b>4 TRABAJO EN EQUIPO</b>	Capacidad para desenvolverse en los distintos entornos jerárquicos, con sus superiores, similares y con el personal a su cargo. Considérese la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.					
<b>5 RELACIONES DE TRABAJO</b>	Mantenimiento de relaciones de trabajo cooperativas y armoniosas.					
<b>6 INICIATIVO Y CRITERIO</b>	Anticipación de las necesidades y búsqueda de métodos prácticos para producir resultados efectivos.					
<b>7 ORDEN Y CALIDAD</b>	Desempeño con control y eficiencia de su trabajo, lo que permite reducir las improvisaciones y demoras.					
<b>8 HABILIDAD PARA SEGUIR INSTRUCCIONES</b>	Disposición para acatar instrucciones y ejecutarlas.					
	<b>SUBTOTAL</b>					
	<b>TOTAL</b>					
Detalle los aspectos que mejorar		...				
Comentarios del evaluado		...				
Comentarios del evaluador		...				
<b>FIRMA DEL EVALUADO</b>		<b>FIRMA DEL EVALUADOR</b>				

INDICACIONES PARA EL LLENADO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACION PARA FAMILIA DE PUESTOS: “ASISTENCIA Y APOYO”	
1	Indicar el nombre de la Entidad
2	Indicar la fecha de evaluación de desempeño desde el inicio hasta su finalización, según establecido en el cronograma de Evaluación de Desempeño
3	Indicar la fecha en que se ha evaluado al Servidor Público
4	Llenar según corresponda, los datos generales del Servidor evaluado y del Evaluador (Jefe inmediato; Compañero de Trabajo; Usuario/Proveedorador o Subordinado)
5	Para el llenado de esta sección, se recomienda revisar el Manual de Perfil de Puestos aprobado de la entidad, e identificar el Perfil del Puesto a evaluar
6	Identificar la Familia de Puestos que corresponde al grupo de servidores que se pretende evaluar
7	Con ayuda del Manual de Perfil de Puestos de la Entidad, se debe identificar os requisitos mínimos del puesto, llenar en el espacio que corresponda y evaluar si el servidor público cumple o no, y anotar las observaciones
8	con ayuda del POI y PEI, identificar y enumerar las principales metas institucionales o de la dependencia, al cual las funciones y el desempeño del servidor público busca contribuir en su cumplimiento

**B. Familia De Puestos: Operadores De Prestación Y Entrega De Bienes Y Servicios, Operadores De Servicios Para La Gestión Institucional; Mantenimiento Y Soporte; Y Choferes**

FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL DEL SERVIDOR PÚBLICO										
MÉTODO DE EVALUACIÓN: MÉTODO POR RESULTADOS Y RETROALIMENTACIÓN POR 360°										
PARTE I INFORMACIÓN GENERAL										
NOMBRE DE LA ENTIDAD		DÍA		MES	AÑO	AL	DÍA	MES	AÑO	
PERIODO DE EVALUACIÓN (2)		DEL		DÍA	MES	AÑO	AL	DÍA	MES	AÑO
FECHA DE EVALUACIÓN										
DATOS GENERALES DE LOS INTERVINIENTES EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN (4)										
IDENTIFICACIÓN		Servidor Público/Autoevaluador			Jefe inmediato			Compañero de trabajo		Usuario/proveedorador o Subordinado

NOMBRE COMPLETO					
DNI					
CARGO					
DEPENDENCIA FUNCIONAL					
*A continuación marque con una "X", la opción que corresponde al puesto del evaluado, según el cargo actual que ocupa					
IDENTIFICACION DEL PUESTO (SERVIR)	GRUPO DE SERVIDORES	<u>SERVIDORES DE ACTIVIDAD COMPLEMENTARIA (5)</u>			
	INDIQUE LA FAMILIA DE PUESTOS SEGÚN CORRESPONDA (6)	A	Operadores de prestación y entrega de bienes y servicios, operadores de servicios para la gestión institucional, mantenimiento, soporte y chóferes		
		B	Asistencia y apoyo		
		C	Administración interna e implementación de proyectos		
		D	Asesoría		
CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS MÍNIMOS DEL CARGO ESTABLECIDOS EN EL MANUAL DE PERFIL DE PUESTOS (7)					
1	NIVEL ACADÉMICO:		SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACION
2	TÍTULO PROFESIONAL:	...			
3	COLEGIATURA:	...			
4	HABILITACION PROFESIONAL:	...			
5	CONOCIMIENTOS TÉCNICOS:	...			
6	CONOCIMIENTOS DE OFIMÁTICA E IDIOMAS NIVEL:	...			
7	EXPERIENCIA:	...			
8	OTROS REQUISITOS SEGÚN EL PUESTO:	...			
INDIQUE LAS META(S) INSTITUCIONAL(ES) O DE LA DEPENDENCIA A LA(S) QUE CONTRIBUIRÁ EL DESEMPEÑO DEL SERVIDOR PÚBLICO EVALUADO (8)					
1	...				
2	...				
3	...				
<b>PARTE II. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES ASIGNADAS (50%)</b>					
<b>INSTRUCCIONES</b>					
Teniendo en cuenta el logro de los objetivos de la institución y el nivel de ejecución de los indicadores de éste formato, califique conforme a las siguientes instrucciones:					
* Lea detenidamente la definición de cada indicador.					
* Evalúe al servidor público en el cargo que desempeña actualmente, marque con una X la calificación que mejor expresa el juicio global que mejor lo describa en cada punto. La objetividad con que efectúe la evaluación determinará la utilidad de ésta para usted, el trabajador y la institución.					
<b>NIVEL DE EVALUACIÓN POR ESCALAS</b>					
NIVEL ALTO	3	Si cumple	El servidor público cumple de forma excelente los aspectos a evaluar		
NIVEL MEDIO	2	Lo intenta	El servidor público cumple de forma regular el aspecto a evaluar, por lo que necesita mejorar		

NIVEL BAJO		1	No cumple	El servidor público no cumple suficientemente con el aspecto a evaluar	No cumple	1	2	3	Si cumple
<b>FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO</b>									
1	Ejecuta las actividades de mantenimiento predictivos, preventivos y correctivos en el ámbito de su competencia, informando oportunamente las condiciones de los materiales y estado de conservación de equipos.								
2	Lleva acabo el control de inventarios de los equipos, materiales o programas concernientes al área donde labora.								
3	Atiende y apoya al docente y estudiante sobre el uso del material solicitado, de acuerdo a los reglamentos establecidos.								
4	Cumple con el resguardo y conservación de los materiales y equipos de oficina a su cargo.								
		<b>SUBTOTAL</b>							
		<b>TOTAL</b>							
Mencione los aspectos que el evaluado, considera que afectaron el cumplimiento de las funciones por el servidor público									
<b>PARTE III. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CONDUCTUAL (50%)</b>									
<b>INSTRUCCIONES</b>									
Teniendo en cuenta el logro de los objetivos de la institución y el nivel de ejecución de los indicadores de éste formato, califique conforme a las siguientes instrucciones:									
* Lea detenidamente la definición de cada indicador.									
* Evalúe al servidor público en el cargo que desempeña actualmente, marque con una X la calificación que mejor expresa el juicio global que mejor lo describa en cada puto. La objetividad con que efectúe la evaluación determinará la utilidad de ésta para usted, el trabajador y la institución.									
<b>NIVEL DE EVALUACIÓN POR ESCALAS</b>									
	5	Excelente	El servidor público cumple de forma excelente los aspectos a evaluar						
	4	Sobresaliente	El servidor público cumple sobresaliente los aspectos a evaluar						
	3	Satisfactorio	El servidor público cumple bien el aspecto a evaluar						
	2	Necesita mejorar	El servidor público cumple de forma suficiente el aspecto a evaluar						
	1	No satisfactorio	El servidor público no cumple suficientemente con el aspecto a evaluar						
<b>CONDUCTAS A EVALUAR</b>		<b>DESCRIPCIÓN</b>							
		Deficiente	1	2	3	Buena	4	Muy buena	5
		Excelente							



1	<b>ATENCIÓN AL USUARIO</b>	Actuación de la atención brindada a los usuarios internos y externos de la institución, desarrollando una gestión efectiva y respetuosa, proyectando una imagen de la institución.				
2	<b>RESPONSABILIDAD</b>	Actuación ante las funciones y metas encomendadas, así como también ante el cumplimiento de las leyes, normas, reglamentos y procedimientos afines.				
3	<b>COLABORACIÓN</b>	Se refiere al interés y demostración para apoyar en actividades laborales adicionales, a fin de lograr los objetivos institucionales.				
4	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	Capacidad para desenvolverse en los distintos entornos jerárquicos, con sus superiores, similares y con el personal a su cargo. Considérese la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.				
5	<b>RELACIONES DE TRABAJO</b>	Mantenimiento de relaciones de trabajo cooperativas y armoniosas.				
6	<b>INICIATIVO Y CRITERIO</b>	Anticipación de las necesidades y búsqueda de métodos prácticos para producir resultados efectivos.				
7	<b>ORDEN Y CALIDAD</b>	Desempeño con control y eficiencia de su trabajo, lo que permite reducir las improvisaciones y demoras.				
8	<b>HABILIDAD PARA SEGUIR INSTRUCCIONES</b>	Disposición para acatar instrucciones y ejecutarlas.				
		<b>SUBTOTAL</b>				
		<b>TOTAL</b>				
<b>Detalle los aspectos que mejorar</b>						
...						
<b>Comentarios del evaluado</b>						
...						
<b>Comentarios del evaluador</b>						
...						
<b>FIRMA DEL EVALUADO</b>			<b>FIRMA DEL DEVALUADOR</b>			

<b>INDICACIONES PARA EL LLENADO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACION PARA FAMILIA DE PUESTOS: “OPERADOR DE PRESTACION Y ENTREGA DE BIENES Y SERVICIOS, OPERADORES DE SERVICIOS PARA LA GESTION INSTITUCIONAL, MANTENIMIENTO, SOPORTE Y CHOFERES”</b>	
1	Indicar el nombre de la Entidad
2	Indicar la fecha de evaluación de desempeño desde el inicio hasta su finalización, según establecido en el cronograma de Evaluación de Desempeño
3	Indicar la fecha en que se ha evaluado al Servidor Público
4	Llenar según corresponda, los datos generales del Servidor evaluado y del Evaluador (Jefe inmediato; Compañero de Trabajo; Usuario/Proveedor o Subordinado)
5	Para el llenado de esta sección, se recomienda revisar el Manual de Perfil de Puestos aprobado de la entidad, e identificar el Perfil del Puesto a evaluar
6	Identificar la Familia de Puestos que corresponde al grupo de servidores que se pretende evaluar
7	Con ayuda del Manual de Perfil de Puestos de la Entidad, se debe identificar los requisitos mínimos del puesto, llenar en el espacio que corresponda y evaluar si el servidor público cumple o no, y anotar las observaciones
8	Con ayuda del POI y PEI, identificar y enumerar las principales metas institucionales o de la dependencia, al cual las funciones y el desempeño del servidor público busca contribuir en su cumplimiento