

UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN
DE EMPRESAS



TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO
DE LA SUBGERENCIA DE MAESTRANZA Y SERVICIOS
GENERALES DE LA MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO DE
SURCO

PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y
GESTIÓN DE EMPRESAS

INTEGRANTES:

BOCANEGRA RODRIGUEZ, MARIA SHELLY
SABROSO CONDORI, ESPERANZA VICTORIA
SEGURA VINCES, KARIN JANNET

ASESOR:

Mg. CALLEGARI GALVAN, JUAN

LINEA DE INVESTIGACIÓN: DESARROLLO DE PLANES ESTRATEGICOS
Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

LIMA, 2017

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como tema: **“LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA SUBGERENCIA DE MAESTRANZA Y SERVICIOS GENERALES DE LA MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO DE SURCO”**, tomando en consideración que el recurso humano es el activo más importante para el logro de los objetivos institucionales y del servicio a la comunidad, que es la razón de existir de los municipios, de allí nació el interés de estudiar la siguiente interrogante ¿Cómo mejorar la falta de productividad del personal administrativo, de la Subgerencia de Maestranza y Servicios Generales de la Municipalidad de Santiago de surco?

Frente a ello el objetivo de la investigación fue: identificar las características resaltantes de la productividad del personal y el nivel de gestión Administrativa del municipio en estudio.

La razón fundamental de la investigación radica en determinar el nivel de rendimiento del personal administrativo de la Municipalidad de Santiago de Surco y la satisfacción que siente al realizar sus funciones laborales; además los efectos que conlleva esto en la productividad para que al finalizar se propongan estrategias para elevar el nivel de satisfacción del recurso humano que repercutirá en la productividad de los empleados, durante el periodo 2013 -2016.

Abstract

The present research work has as its theme: "THE PRODUCTIVITY OF THE ADMINISTRATIVE PERSONNEL OF THE MASTERY AND GENERAL SERVICES SUBMISSION OF THE MUNICIPALITY OF SANTIAGO DE SURCO", taking into consideration that the human resource is the most important asset for the achievement of the objectives institutional and community service, which is the reason for existing of the municipalities, from there was born the interest to study the following question How to improve the lack of productivity of administrative staff, the Subdirectorate of Maestranza and General Services of the Municipality of Santiago de Groove?

Against this the objective of the research was: to identify the outstanding characteristics of the productivity of the personnel and the level of administrative management of the municipality under study.

The fundamental reason for the investigation lies in determining the level of performance of the administrative staff of the Municipality of Santiago de Surco and the satisfaction it feels when performing their job functions; in addition, the effects of this on productivity, so that at the end strategies are proposed to raise the level of human resource satisfaction that will affect employee productivity during the 2013-2016 period.

**LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE
LA SUBGERENCIA DE MAESTRANZA Y SERVICIOS
GENERALES DE LA MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO DE
SURCO**

Presentado a la Facultad de Ciencias Empresariales- Escuela Profesional de Administración y Gestión de Empresas, para optar el Título de Administrador, en la Universidad Peruana de las Américas.

APROBADO POR:

DR. RICHARDSON PORLLES NELSON -----
Presidente

LIC. CELIS CASTILLO EDWARD JOSÉ -----
Secretario

LIC. CHAVEZ PINCHI CARLOS E. -----
Vocal

FECHA: 15/02/2017

DEDICATORIA

A nuestros padres, por su apoyo, motivación y comprensión.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darnos la sabiduría y fuerza para culminar esta etapa académica.

Tabla de contenidos

Introducción	8
Capítulo I: Problema de la Investigación	10
1.1. Planteamiento del Problema	10
1.2. Formulación del Problema	11
1.3. Objetivos de la Investigación	12
1.4. Casuística	12
Capítulo II: Marco Teórico	33
2.1. Antecedentes de la Investigación	33
Capítulo I: Generalidades	44
Capítulo II: De la Estructura de la Carrera Administrativa	48
Capítulo III: De los Cargos	49
Capítulo IV: Del ingreso a la Administración Pública y a la Carrera Administrativa	50
2.2. Bases Teóricas	59
Capítulo III: Alternativas de Solución	68
1. El enfoque por competencias	68
2. La administración del tiempo	68
3. Metodología de mejoramiento	68
Conclusiones	70
Recomendaciones	71
Referencia	73
Anexos	75

INTRODUCCIÓN

En la actualidad cuanto mejor funcionen las organizaciones más fácil podrá afrontar la sociedad, los desafíos y oportunidades de un mundo en permanente cambio. Por lo tanto, es cada vez más importante el mejoramiento organizacional tanto público como privado, para un buen desempeño estratégico tomando en consideración que el recurso humano es el activo más importante con el que cuentan dichos entes. El presente trabajo de investigación tiene como tema: **“LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA SUBGERENCIA DE MAESTRANZA Y SERVICIOS GENERALES DE LA MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO DE SURCO”**.

El distrito de Santiago de Surco es uno de los 43 distritos de la Provincia de Lima, ubicado en el Departamento de Lima, en el Perú. El pueblo de Santiago de Surco fue una de las primeras reducciones de indios creadas en el Perú con la de Magdalena en el siglo XVI por el virrey Francisco de Toledo. Hasta inicios del siglo XX, fue un poblado campestre rodeado de las haciendas Surco y San Juan. Fue fundado como distrito el 16 de diciembre de 1929, según Ley N° 6644, siendo entonces Presidente de la República, don Augusto B. Leguía.

Actualmente tiene una población de 338, 509 habitantes, con una extensión de 45.2 km², el alcalde del distrito es Roberto Gómez Baca (2015-2018). La Plaza Mayor es el centro de atracción de los súrcanos, uno de los principales atractivos, debido a su belleza e historia, ubicada en Surco Pueblo.

La importancia del presente trabajo de investigación radica en determinar el nivel de rendimiento del personal administrativo de la Municipalidad de Santiago de Surco y la satisfacción que siente al realizar sus funciones laborales; además los efectos que conlleva esto en la productividad para que al finalizar se propongan estrategias para elevar el nivel de satisfacción del recurso humano que repercutirá en la productividad de los empleados, durante el periodo 2013 -2016.

La investigación fue de tipo descriptivo con enfoque cualitativo nivel N°4, de acuerdo a la metodología para Planes y Tesis de Alejandro Caballero Romero, pues se recolectó

la información de una realidad, tal como se está dando. A continuación se presenta la estructura de la investigación:

En el Capítulo I se presenta el planteamiento del problema a investigar, así como la formulación del problema y la estructura de la investigación.

Posteriormente se presenta el Capítulo II contiene el Marco Teórico, que sirvió de referencia al presente estudio, y comprende los antecedentes que se relacionan con el tema en cuestión, las bases teóricas que permiten ubicar el objeto de investigación.

Finalmente se presenta el Capítulo III, el cual contiene Alternativas de Solución, las conclusiones a las que se pudo llegar y posteriormente recomendaciones que puede tomar en cuenta la institución para mejorar la productividad del personal administrativo.

CAPITULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La productividad es una relación entre eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo individual y organizacional, es necesario que los gerentes brinden un seguimiento adecuado. Buscar las mejoras en el nivel de satisfacción del personal y la identificación con la organización, ya que en muchas oportunidades las organizaciones descuidan los factores internos y externos que mantienen satisfecho al personal y como consecuencia se tienen situaciones difíciles para la organización, tales como: Irresponsabilidad, falta de compromiso, rotación de personal, ausentismo, entre otros.

La estructura y Cultura organizativa actual de la Municipalidad Distrital de Santiago de Surco, asume un criterio de departamentalización tradicional, con un enfoque de la organización como sistema cerrado, presentando una conformación estructural piramidal , funcional y divisional por área (como se aprecia en el Anexo 1) , regulado por un conjunto de normas que provienen del Gobierno Central o Nacional, así como por las propias normas o reglas que emite para condicionar su organización interna, insertando una cultura organizativa en un modelo burocrático.

Esta problemática ocasiona los siguientes aspectos:

- Transparencia en el Proceso de Reclutamiento y Selección.
- Falta de Motivación en el personal.
- Procesos y procedimientos engorrosos, lentos y comunicación inadecuada, generando incrementos innecesarios de costos operativos.
- Escaso aprovechamiento de los elementos tecnológicos: hardware y software.
- Deficiente producción de servicios públicos y sociales.
- Escasa participación y proactividad del personal administrativo.

Este estudio cobra mayor importancia dado que se hace necesario e indispensable que las autoridades, funcionarios y trabajadores de las municipalidades sean sensibles al

cambio, dado que no se pueden mantener estático en actitudes y continuar con el uso de los enfoques y criterios de diseño organizacional y gestiones tradicionales del siglo pasado, la creciente interdependencia de las actitudes humanas y empresariales demanda una nueva manera de entender la realidad, y estas nuevas formas deberán responder a criterios modernos de enfoque y de criterios que permite estudiar y comprender en toda su extensión los complejos problemas y ayude a elegir soluciones factibles y consistentes orientadas al cumplimiento de las competencias de las Municipalidades con eficiencia y eficacia. Cabe resaltar que la motivación en el personal también juega un papel importante en el desarrollo de las funciones a desempeñar, por lo cual también que los colaboradores se sientan comprometidos y motivados incrementará la productividad y el buen ambiente laboral.

1.2.- FORMULACION DEL PROBLEMA

1.2.1.- PROBLEMA PRINCIPAL:

Por consiguiente, es necesario formular la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo mejorar la falta de productividad del personal administrativo, de la Subgerencia de Maestranza y Servicios Generales de la Municipalidad de Santiago de surco? (Como se muestra en el Anexo 2, 3, 4 y 5).

1.2.2.- PROBLEMA ESPECÍFICO:

A continuación, presentamos la siguiente pregunta que radica de nuestro problema principal:

¿De qué manera la falta de productividad del personal administrativo, de la Subgerencia de Maestranza y Servicios Generales de la Municipalidad de Santiago de Surco influye en la atención al usuario?

1.3.- OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1.- OBJETIVO GENERAL:

Determinar las dificultades que no permiten Aumentar la productividad del personal administrativo de la Subgerencia de Maestranza y Servicios Generales de la Municipalidad de Santiago de Surco.

1.3.2.- OBJETIVO ESPECÌFICO:

Para alcanzar el objetivo general planteado en el 1.3.1 debemos lograr el siguiente objetivo específico:

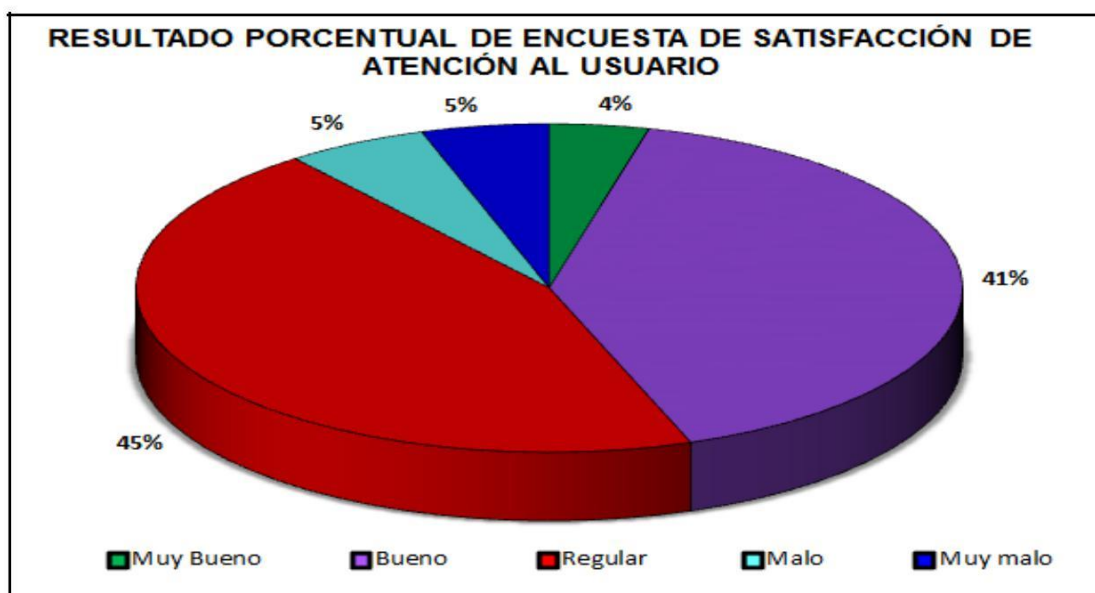
- Determinar parámetro de eficiencia del personal administrativo de la Subgerencia de Maestranza y Servicios Generales de la Municipalidad de Santiago de Surco.

1.4.- CASUÍSTICA

El presente trabajo de investigación, muestra la siguiente casuística sobre la productividad del personal administrativo de la Subgerencia de Maestranza y servicios generales de la Municipalidad de Santiago de Surco:

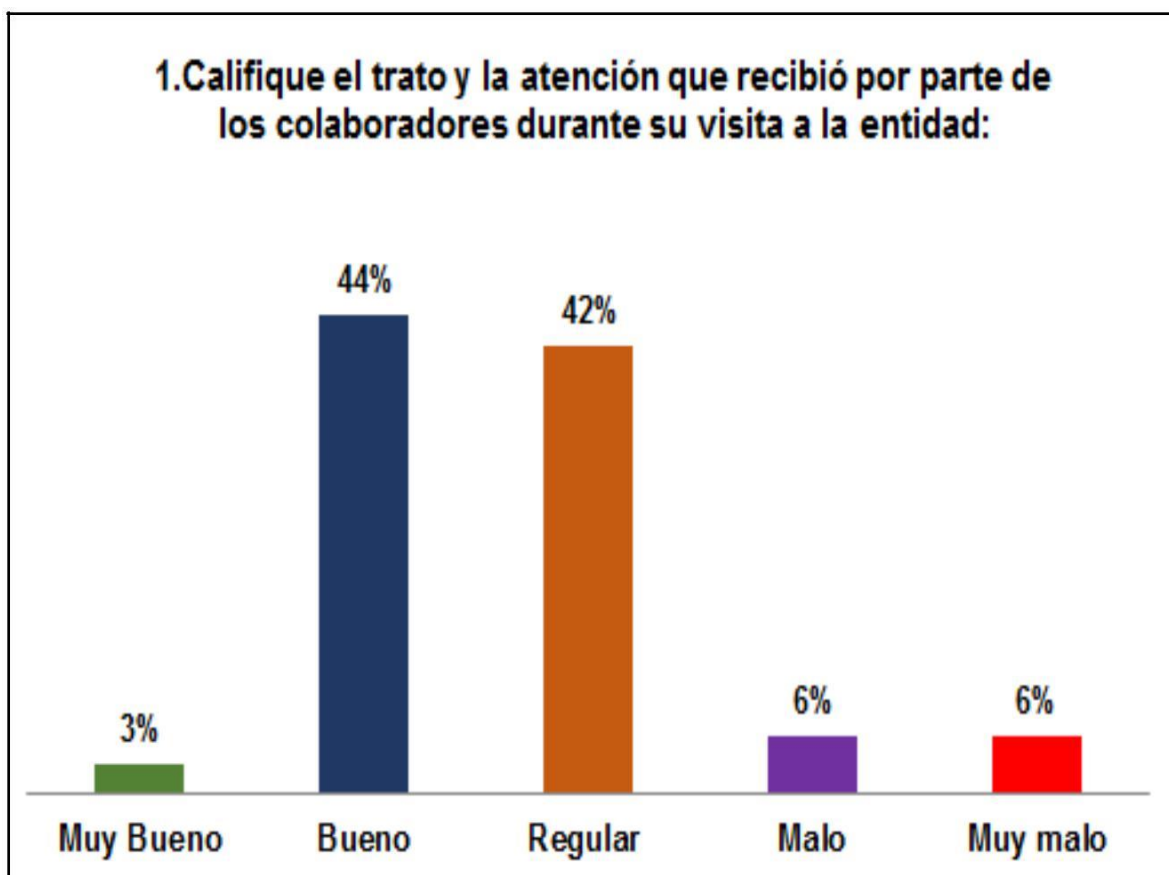
1.4.1.- Indicadores de medición de la atención al usuario de la Municipalidad de Santiago de Surco

Se realizó la siguiente encuesta (Como se muestra en el Anexo 6) para medir el nivel de satisfacción de la Subgerencia de Maestranza y Servicios Generales en la atención al vecino Surcano, en donde obtenemos los siguientes resultados:

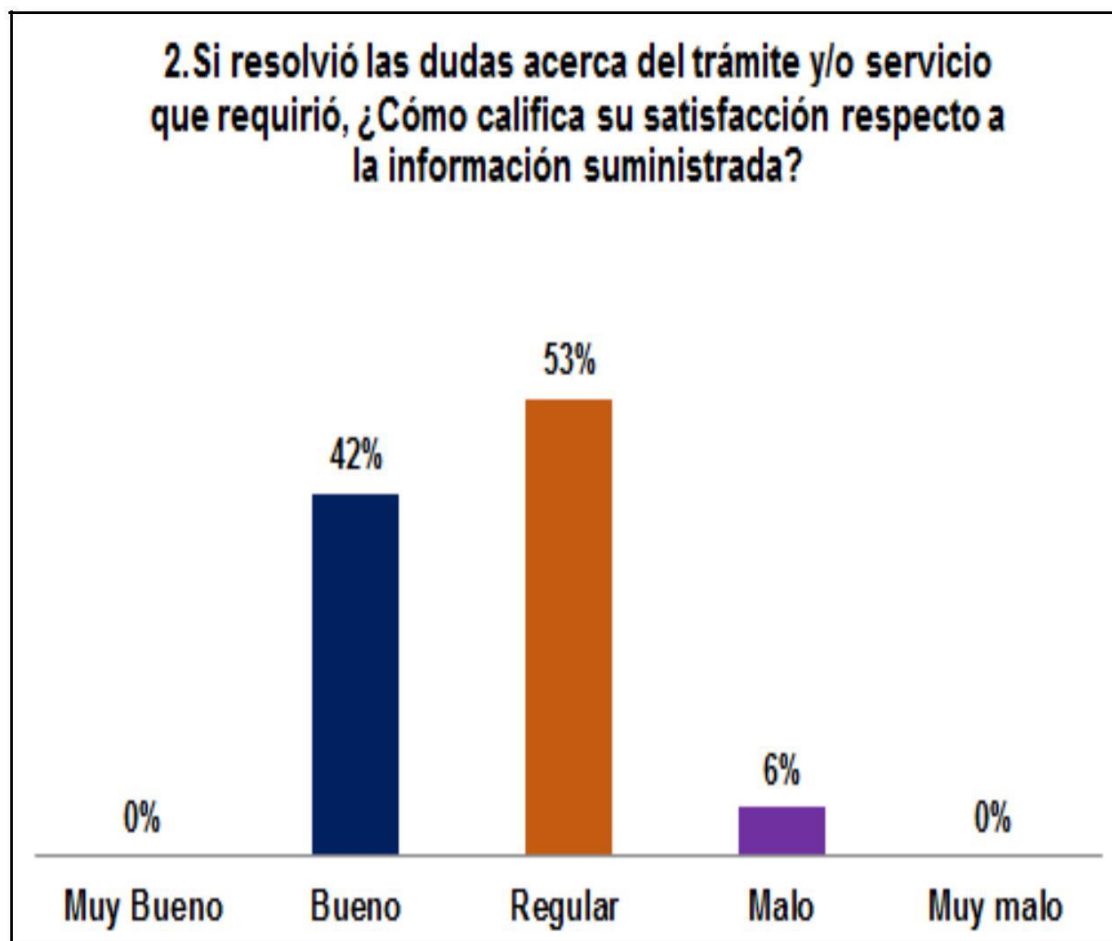


Los vecinos de Surco que son atendidos en la Corporación Edil, indican que la atención brindada es “Regular” en 45%, “Bueno” 41%, “Malo” y “Muy Malo” 5%, “Muy Bueno” 4%, dando como resultado un 100% de las 36 encuestas realizadas, reflejando este porcentaje que el personal administrativo de dicha Subgerencia muestra un estándar de atención con una calificación de regular a bueno.

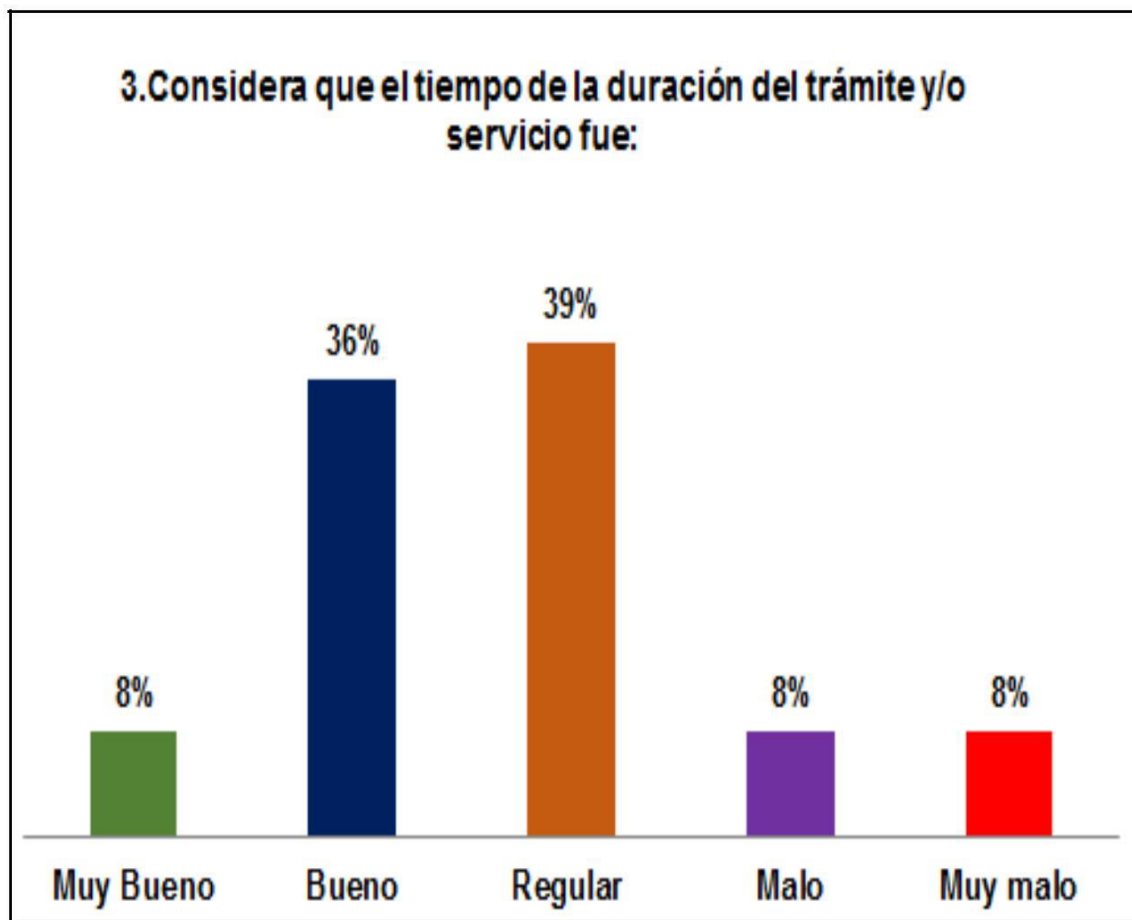
- **Análisis de la encuesta de satisfacción de atención al usuario**



El grado de satisfacción con la atención y el trato brindado al usuario (pregunta 1) por parte del personal administrativo, nos permitió obtener el siguiente resultado: 44% “Bueno”, 42% “Regular”, 6% “Malo” y “Muy Malo”, 3% “Muy Bueno”. La mayor cantidad de usuarios marcaron que el trato y la atención es “Bueno” por encima de las otras opciones.

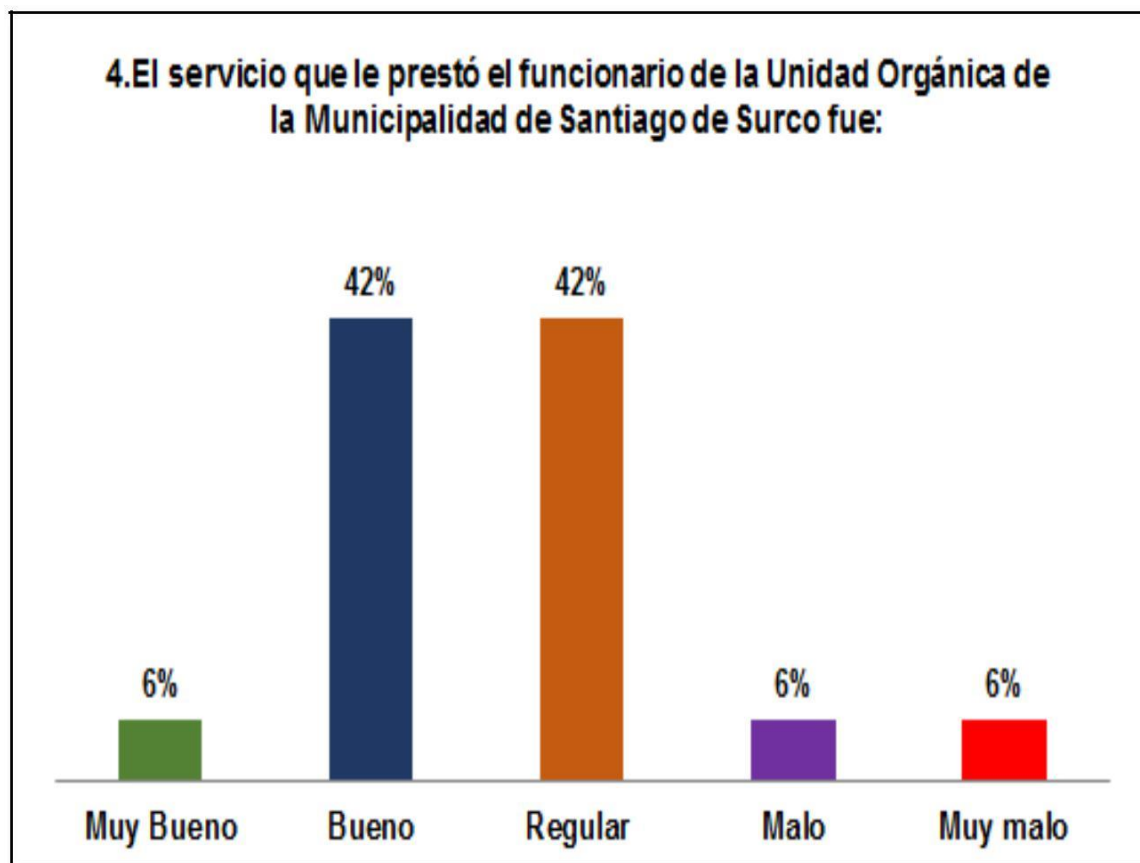


A la pregunta: Si resolvió las dudas acerca del trámite y/o servicio que requirió, ¿Cómo califica su satisfacción respecto a la información suministrada? (Pregunta 2); Un 53% indicó que es “Regular”, un 42% es “Bueno” y un 6% indicó que es “Malo”. Aspectos relacionados como la capacitación para orientar a los usuarios sobre los trámites a realizar para facilitar la rápida atención y tiempo de espera. Como se ve en el gráfico las respuestas más votadas fueron “Regulares” y “Buenas” respectivamente.

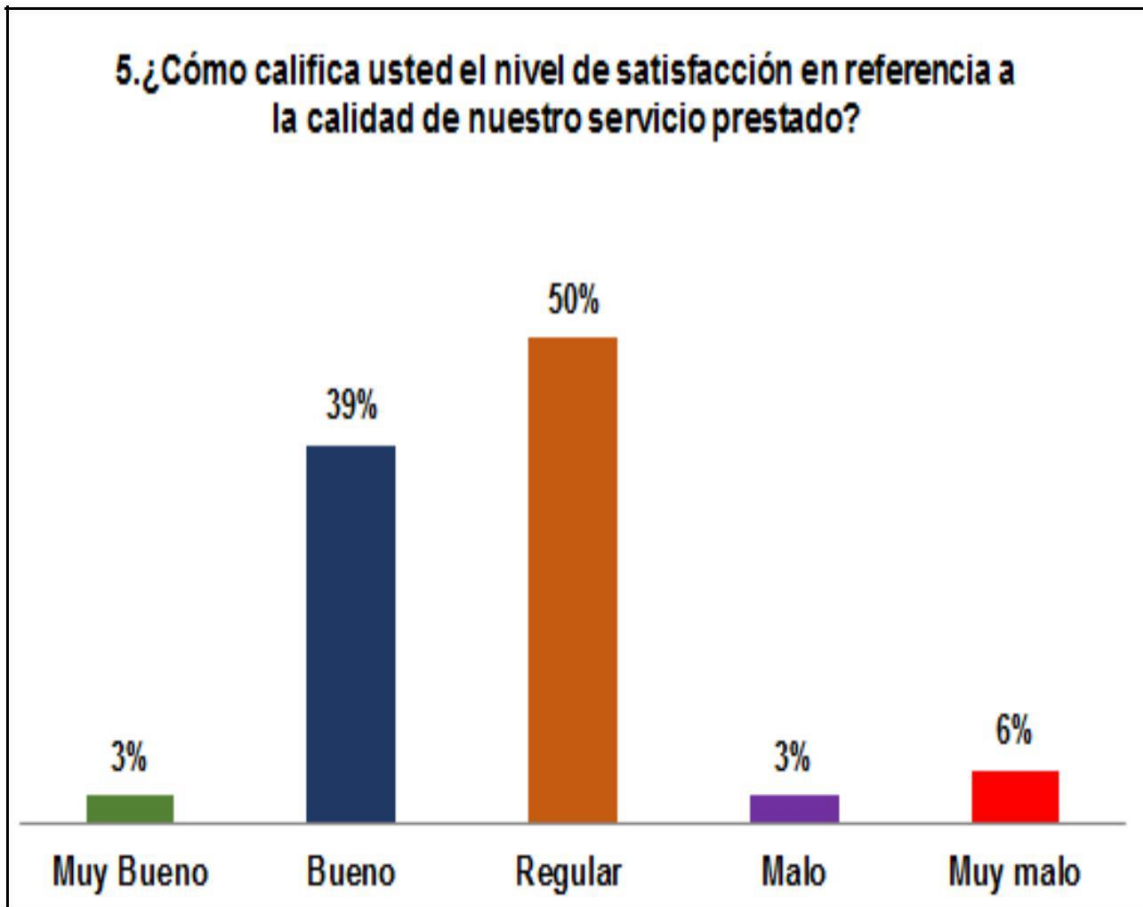


El resultado respecto al tiempo de la duración del trámite y/o servicio (pregunta 3) fue: Un 39% de los usuarios ha indicado que es “Regular”, un 36% “Bueno”, 8% “Muy Bueno”, “Malo” y “Muy Malo”.

El nivel de concentración y organización del personal administrativo en su mayor parte provocan **deficiencia en el tiempo de atención**.



La pregunta 4 relacionada al servicio prestado por el funcionario de la unidad orgánica (Subgerencia de Maestranza y Servicios Generales) nos dio como resultado la siguiente información: 42% de los consultados refiere que es “Bueno” y “Regular”, contra un 6% a “Muy Bueno”, “Malo” y “Muy Malo”.



Sobre el nivel de satisfacción en referencia a la calidad del servicio prestado a la información solicitada (pregunta 5), el 50% es "Regular", el 39% "Bueno", 6% "Muy Malo", 3% "Muy Bueno" y "Malo".

1.4.2.- Características Municipales

El Registro Nacional de Municipalidades (Renamu) contiene observaciones para el período 2002-2014 de muchas municipalidades, con información sobre su página web, actividades principales llevadas a cabo por el alcalde, número de sesiones del consejo distrital, entre otras. Para el propósito de esta investigación, las estadísticas de capital humano son usadas como variables de control para incrementar la robustez de los resultados. En Loayza et al. (2014), la evidencia implica que el capital humano tiene un impacto en el desempeño presupuestal de inversiones.

La presunción es que al tener trabajadores con un mejor capital humano están mejor calificados para gestionar el presupuesto. Algunos ejemplos extremos se encuentran cuando personas que solo han terminado la escuela secundaria trabajan en la municipalidad y se les encomienda colaborar con la formulación del presupuesto (ver figura 01 y 02). El capital humano necesario para llevar a cabo proyectos de inversión de mucho presupuesto no siempre está disponible y las administraciones locales no puedan ser capaces de cumplir con las inversiones presupuestadas. (Jorge Luis Guzmán Correa -“El Impacto De Las Inversiones Municipales En La Probabilidad De Reección De Los Alcaldes A Nivel Distrital En El Perú”, 2015, p. 13)

Figura N° 01

**MOF de la Subgerencia de Maestranza y Servicios
Generales de la Municipalidad de Santiago de surco -
Funciones de un Auxiliar Administrativo I**

4.6 Auxiliar administrativo I

4.6.1 (N° de orden) Cargo CAP:

- **133-134) Auxiliar administrativo I**

4.6.2 Funciones específicas:

- a) Elaborar el Plan Anual de Mantenimiento de los locales municipales.
- b) Organizar las actividades de mantenimiento en concordancia con el plan aprobado e instrucciones del Subgerente.
- c) Controlar el stock de materiales, insumos y herramientas destinadas al mantenimiento.
- d) Controlar la adecuada asignación y utilización de los materiales, insumos y herramientas.
- e) Participar en la formulación y elaboración del Plan Operativo (POI) de la Subgerencia.
- f) Apoyar en la elaboración del Presupuesto Inicial de Apertura (PIA).
- g) Elaborar los planes operacionales de la Subgerencia.
- h) Apoyar en la elaboración de informes sobre el cumplimiento de objetivos y metas del Plan Operativo.
- i) Gestionar transferencias presupuestales, en coordinación con la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Institucionales, cuando sea requerido.
- j) Organizar y coordinar las reuniones del Subgerente y preparar la agenda con la documentación para el despacho respectivo.
- k) Intervenir con criterio propio en la redacción de documentos administrativos de acuerdo a las indicaciones otorgadas por el Subgerente.



- l) Controlar y evaluar el seguimiento de los documentos que ingresan y egresan informando al Subgerente mediante los reportes respectivos, cuando se requieran.
- m) Preparar la documentación para la firma respectiva del Subgerente.
- n) Atender y orientar a los funcionarios, servidores públicos y público en general sobre consultas y gestiones que realizan.
- o) Coordinar la distribución de materiales de oficina.
- p) Atender y realizar llamadas telefónicas.

Fuente: www.munisurco.gob.pe

Figura N° 02

MOF de la Subgerencia de Maestranza y Servicios Generales de la Municipalidad de Santiago de surco - Funciones y requisitos de un auxiliar administrativo I

- q) Recibir y enviar documentos mediante el sistema fax y otros medios de comunicación.
- r) Llevar el registro de documentos que ingresa y egresan del despacho de Subgerencia.
- s) Cumplir estrictamente con el reglamento interno de trabajo y el código de ética de la corporación municipal.
- t) Velar por el acervo documentario existente en la Gerencia de Administración y Finanzas, evitando a la vez la incidencia.
- u) Preparar la documentación para ser derivada al Archivo central.
- v) Fotocopiar y encargarse de las impresiones que se requieren en la oficina, a solicitud del Subgerente.
- w) Recibir la documentación a través de los sistemas documentarios y chequear los códigos de los documentos recibidos verificando que sean derivados a las diferentes unidades orgánicas.
- x) Distribuir la documentación de carácter de reserva que se procesa en la Subgerencia.
- y) Acatar las disposiciones de control interno y en general, dispuestas por el Gerente Municipal, Gerente de Administración y Finanzas y/o Subgerencia de Patrimonio, servicios Generales y Maestranza.
- z) Cumplir estrictamente con el Reglamento Interno de Trabajo y el Código de Ética de la Corporación Municipal.
- aa) Cumplir con las demás funciones que le asigne el Subgerente de Patrimonio, Servicios Generales y Maestranza.

4.6.3 Depende del:

- Subgerente de Patrimonio, Servicios Generales y Maestranzas.



4.6.4 Ejerce autoridad sobre:

- No ejerce autoridad.

4.6.5 Requisitos mínimos:



- Secundaria completa.
- Capacitación técnica especializada relacionada con la función.
- No es necesaria experiencia.

Fuente: www.munisurco.gob.pe

1.4.3.- Grupos Ocupacionales

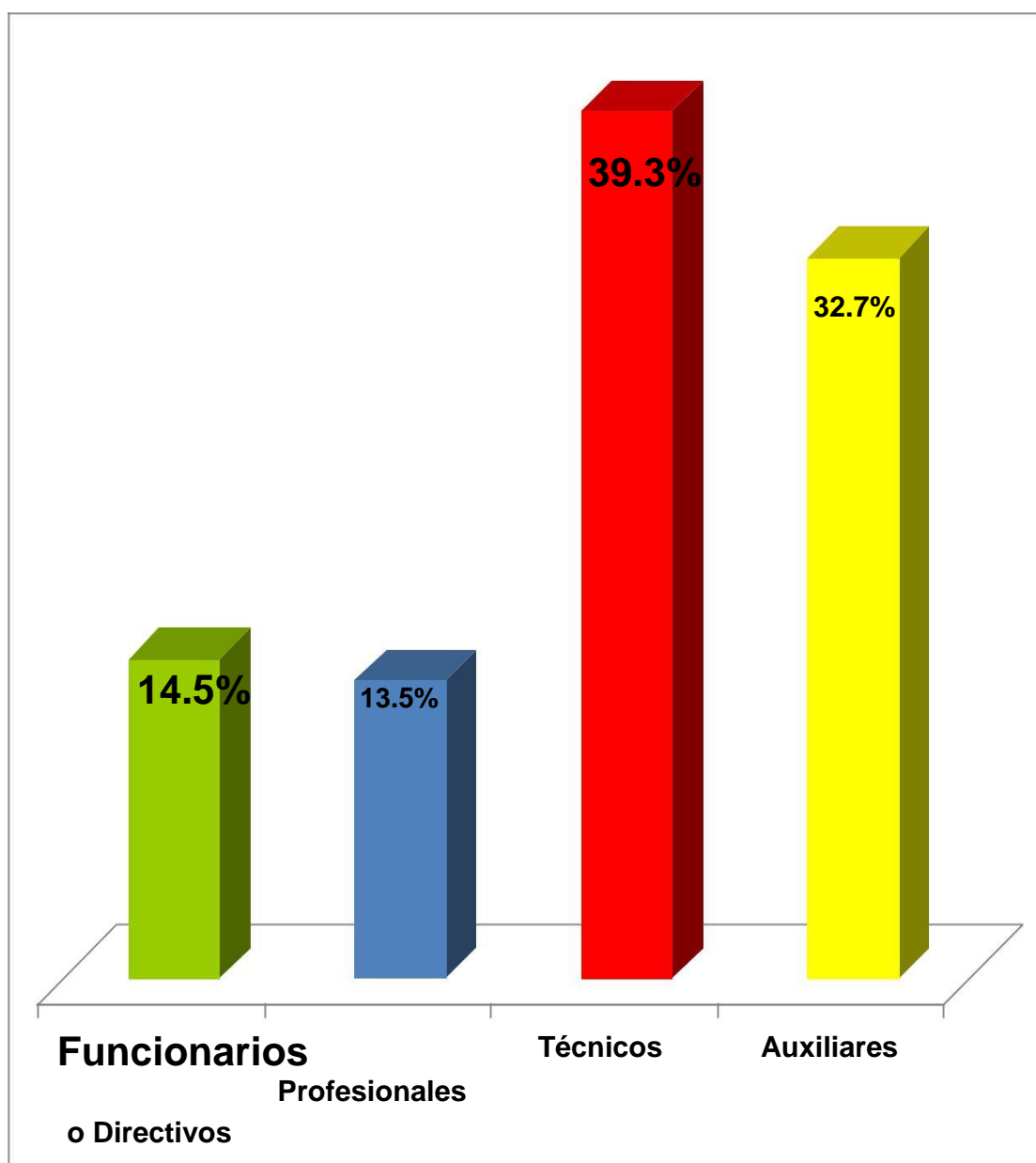
Son categorías que permiten organizar a los servidores públicos en razón de su formación, capacitación y/o experiencia reconocida (Artículo 9 del D. Leg. 276). Los grupos ocupacionales de la carrera son tres y se accede a ellos a través de una postulación expresa.

- **Grupo profesional:** Está constituido por servidores con título profesional o grado académico reconocido por la Ley Universitaria o títulos otorgados por Institutos Superiores Tecnológicos.
- **Grupo técnico:** Concentra a los servidores con formación superior o universitaria incompleta, capacitación tecnológica o experiencia técnica reconocida.
- **Grupo auxiliar:** Agrupa a los servidores que tienen instrucción secundaria y acreditan experiencia o calificación para realizar labores de apoyo.

Actualmente, de acuerdo con el Módulo de gestión de recursos humanos del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), la carrera administrativa está compuesta, principalmente, por técnicos y auxiliares, quienes conforman el 72% del total de servidores del régimen laboral público a nivel de gobierno nacional, tal como se indica en la figura 03.

Figura N° 03

Servidores del régimen laboral público administrativo por grupo ocupacional



Fuente 1: MEF – Modulo de gestión de recursos humanos, 2011

Fuente 2 para gobierno local: INEI- Registro Nacional de Municipalidad – RENAMU, 2010

Elaboración: SERVIR-GPGRH

1.4.4.- La Gestión Pública

Es una especialidad que se enfoca en la correcta y eficiente administración de los recursos del Estado, a fin de satisfacer las necesidades de la ciudadanía e impulsar el desarrollo del país. Se dirige a profesionales de diversas áreas que desean desempeñarse en el sector público.

El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, publica una Nueva Gestión Pública para América Latina (1998), donde se establecen algunos de los rasgos o condiciones bajo las que se tiene que dar la reforma gerencial para Latinoamérica. Se menciona que primero se debe cumplir con el objetivo que tuvo el modelo burocrático en cuanto a la profesionalización de los servidores públicos. Entre los principales puntos que se establecen en este documento se encuentran: profesionalización de los servidores públicos, el rescate de los valores por parte de éstos, contar con evaluaciones periódicas que busquen determinar la permanencia del servidor público, y la evaluación en términos de aspectos cualitativos: ética pública. La percepción de integridad y nivel de coima de la Municipalidad de Santiago de Surco este aspecto es de suma importancia si se quiere tener un cambio en la forma en cómo opera el municipio en la actualidad. (Como se aprecia en la figura 04 y 05).

Es importante mencionar que la puesta en práctica de la nueva gestión pública ocurrió alrededor de la década de los ochenta y tuvo su origen en países como Nueva Zelanda, Australia y Reino Unido antes de las propuestas de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), de ahí que se critique que después de esto se hayan buscado elementos teóricos que sustentaran estos cambios en el quehacer administrativo. Las reformas hechas en estos países fueron en un inicio la adopción de técnicas gerenciales, para después incorporar mecanismos de mercado. De esta manera se puede decir que la nueva gestión pública trae consigo una nueva forma de entender los

problemas públicos, en el que además se da vital importancia a los deseos del “cliente” (para nuestro caso: ciudadano).

Sin embargo, en la actualidad los cambios que se han realizado en la Administración Pública y los que propusieron tanto la OCDE como el CLAD, han sido circunscritos en el concepto de gestión pública, únicamente.

Figura N° 04

Corrupción en las Municipalidades Distritales 2013

Percepción de Integridad

Municipalidad Distrital de Lima y Callao

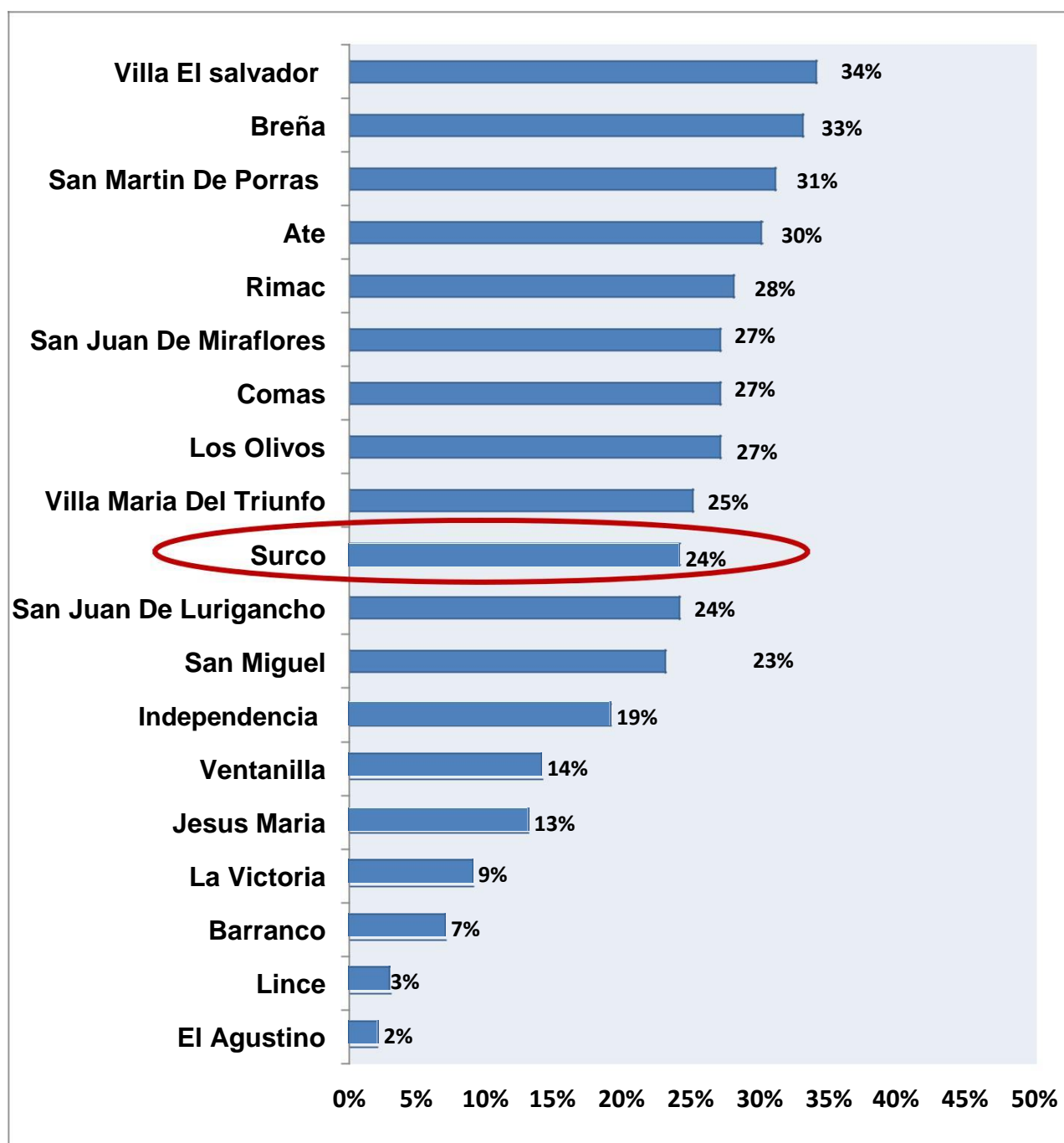
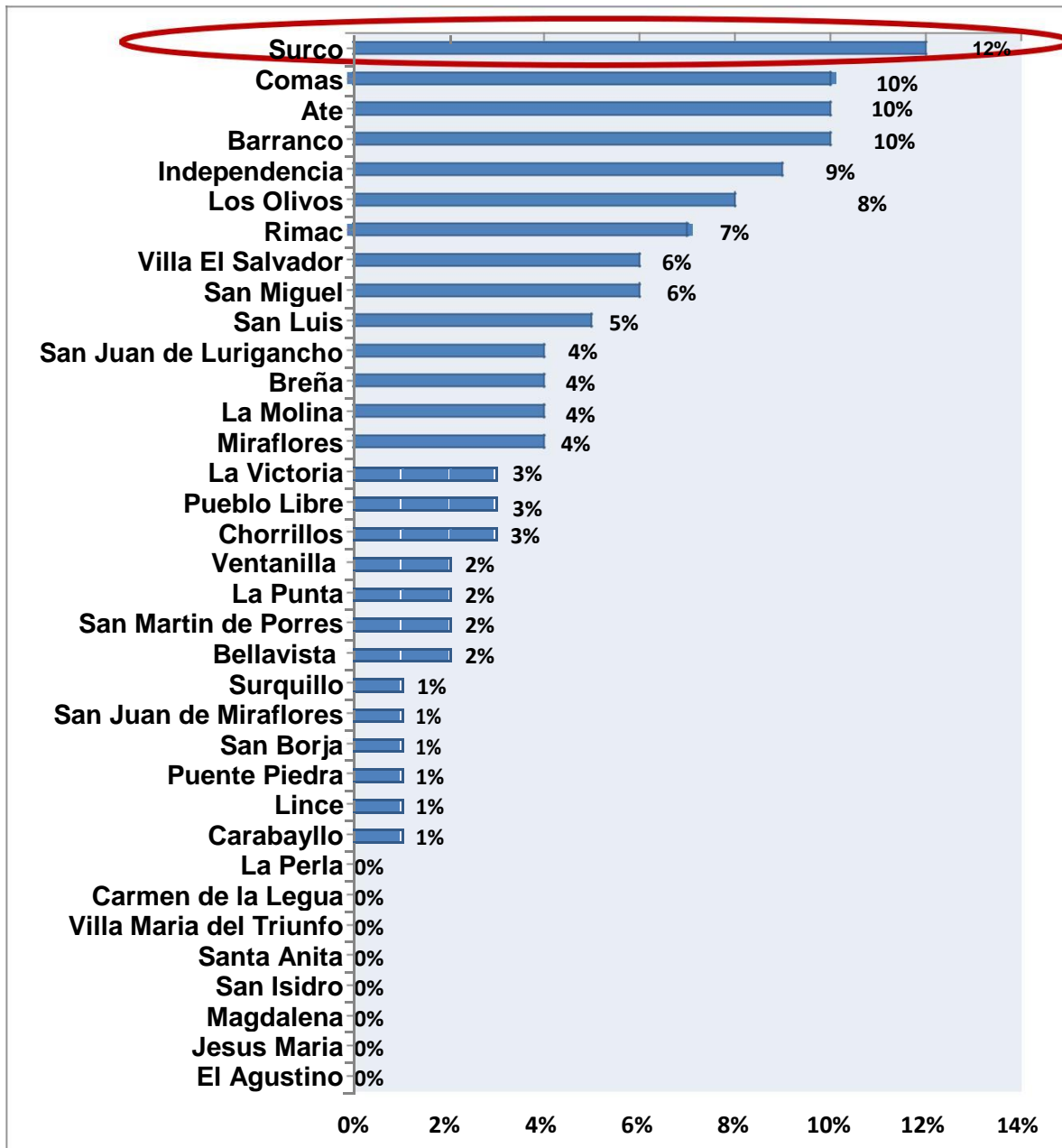


Figura N° 05

Nivel de coima en las Municipalidades Distritales 2013

Municipalidad Distrital de Lima y Callao



Fuente: CAD 2013

(file:///C:/Users/usuario1/Downloads/BoletinCAD_151_RankinCAD_CorrupcionMD2013_v1.pdf)

a. La administración de recursos humanos en la Gestión Pública

La Administración Pública ha cambiado para intentar alcanzar la máxima eficiencia y eficacia en la atención de los asuntos de la sociedad, por lo que se ha modificado la forma en cómo se llevan a cabo las acciones de gobierno. Estos cambios se han enfocado en parte a los recursos humanos, que en el caso de la gestión pública han traído un cambio profundo en la forma en cómo se asimila a los servidores públicos: la gestión trata de ser más flexible, otorgando mayor libertad a la actuación de éstos. Pueden considerarse varios enfoques de gestión de recursos humanos, pero en términos generales se puede decir que son aquellas que rescatan las características inherentes al ser humano; por ejemplo, Villamayor (2004) consideran que el enfoque por competencias debe identificar las competencias que son necesarias para desempeñar una actividad determinada, se busca la idoneidad de las personas para cubrir las exigencias del puesto, estandarizar las competencias para convertirlas en normas. Es importante que la Administración Pública induzca el desarrollo de las destrezas de los servidores públicos, se deben diseñar currículos de formación orientadas a generar competencias para el desempeño del trabajo, y se deben certificar las competencias que el servidor público posee. El enfoque por competencias trata de dignificar, valorar y respetar a la persona, pone énfasis en la parte ética debido a que los principios del servidor público son los que justifican su comportamiento.

b. El Servidor Público desde el Enfoque de la Gestión Pública

Un punto que es necesario comentar es lo referente a los retos que tiene la gestión pública en cuanto a la flexibilidad y al perfil de los servidores públicos; se desea incorporar a personas adecuadas al puesto con el fin de cumplir con las exigencias de la sociedad. Debido a que el trabajo ya no es rutinario, se hace necesario poner énfasis en las capacidades de los servidores públicos. El

enfoque de competencias puede proporcionar elementos que ayuden a definir el perfil, esto porque pone énfasis en aspectos cualitativos. A partir de lo anterior se plantean algunas de las características que pueden ser importantes para definir el perfil del servidor público:

- Perfil profesional y liderazgo: Debe orientarse al conocimiento y experiencia en el sector público, sin embargo no implica que se desvincule de aspectos empresariales y tecnológicos.
- Vocación de servicio y buenas relaciones públicas: Se ha mencionado que es importante dignificar la función pública, por lo que se considera la evaluación de la vocación de servicio, mediante pruebas de tipo psicológico. La vocación de servicio puede englobar aspectos relacionados con valores éticos, junto con una actitud proactiva, entendiendo con esto que el servidor público debe estar al tanto de los sucesos que se lleven a cabo con el fin de percatarse de futuros problemas y dar una solución más rápida.
- Capacidad de adaptarse a los cambios: Debe ser flexible y favorecer el cambio, reconociendo que es en beneficio de la Administración Pública. Por lo que debe mantener una mente abierta y estar al tanto de los acontecimientos que ocurren a su alrededor.
- Debe someterse constantemente a programas de capacitación acordes con el puesto y capacidades requeridas: La evaluación debe estar en función del desempeño mostrado. Es necesario separar la política de la administración, los mecanismos de selección, reclutamiento y permanencia deben estar en razón de aspectos meritocráticos y no clientelares.
- Debe ser consciente de que sirve a un interés colectivo: Debe ser sensible y comprensible en la atención de las demandas de la sociedad. No se puede hablar de un buen servidor público si no es honesto y justo al tomar decisiones. Quizás esto suene ambiguo, sin embargo se tiene que mirar hacia el logro del bien común de la ciudadanía.

- El perfil del servidor público no debe ser estático: Por el contrario, quienes se encargan de diseñar los programas y políticas que van encaminados al fortalecimiento de los recursos humanos en las instituciones públicas, deben ser capaces de percatarse de los cambios ocurridos en el contexto nacional e internacional, con el fin de incorporar elementos que fortalezcan la función de los servidores públicos.

c. El Modelo de Servicio Civil de Carrera

La importancia que tiene para la Administración Pública la profesionalización de los servidores públicos, para lo cual una de las exigencias radica en que el ingreso a ésta sea a través de medios meritocráticos y no patrimonialistas. Se considera que sólo aquellos que reúnan los requisitos para ocupar un puesto tienen la oportunidad de ingresar, por lo que es responsabilidad de la Administración Pública garantizar que los medios utilizados para la selección de servidores públicos sean imparciales e igualitarios. Por lo anterior, la Administración Pública debe buscar la forma de contar con servidores públicos profesionalizados, que coadyuven al cumplimiento de los objetivos del gobierno.

Cabe destacar que el acceso a la Administración Pública no fue siempre por medios meritocráticos; durante la mayor parte del siglo XIX el sistema de patronazgo garantizaba igualdad de oportunidades, pero estaba condicionado a la lealtad que se daba al partido político en turno, este sistema ocasionó incompetencia y corrupción, lo que dio como resultado una falta de credibilidad y apoyo por parte de la ciudadanía. (Tesis: Evaluación De Puestos De Los Trabajadores De La Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca De Acuerdo Al Manual Normativo De Clasificación De Cargos- Autor: Br. Gissela Segunda Bardales Correa- Trujillo – Perú 2013 -pág.37-38-39.

CAPITULO II: MARCO TEÒRICO

2.1.- Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Desde cuando existe o se conoce El Problema.

En el mundo: Según **Cortes, J., Sanz, B., & Gonzalo, J:** “La Gestión de Recursos Humanos en el contexto del sector público presenta considerables insuficiencias a luz de un análisis crítico. Gran parte de estas insuficiencias son consecuencia de sus propias características estructurales y contextuales (tamaño, magnitud, diversidad y heterogeneidad de unidades, funciones, servicios y objetivos, reglamentación específica, parámetros de diseño, etc.). Dichas insuficiencias presentan una sintomatología que se evidencia en el desconocimiento de los propios recursos humanos, la insatisfacción con los sistemas de reclutamiento y selección, las deficiencias en materia de formación, la desmotivación en la actividad laboral, las dificultades para incentivar el rendimiento y el desempeño, la duplicidad de cargos y puestos, alargamiento de flujos de trabajos, la exención de responsabilidades, etc.

No obstante estas generalizaciones y valoraciones negativas no son ni tan simples ni tan evidentes, porque cambios positivos se han ido produciendo, la actitud, formación y profesionalidad de gran parte de los empleados públicos está fuera de toda duda, sin embargo, la mayor parte de los problemas que actualmente debe afrontar la Administración en general y la local en particular no se centran tanto en las personas como en la propia concepción del sistema para unos tiempos de cambio que requiere soluciones nuevas para problemas nuevos y soluciones creativas para problemas antiguos.

El municipio es la entidad local básica de organización territorial y se reconoce en la ley como una entidad prestadora de servicios públicos. Esta condición de prestación de servicios es el parámetro que va a condicionar cualquier enfoque innovador en la gestión de los recursos humanos locales...” (Cortes, J., Sanz, B., & Gonzalo, J, 2002, p.15)

2.1.2.- Aspecto Legal

a. Ley Marco del Empleo Público

Ley N° 28175

(Publicada en el Diario Oficial El Peruano: 19-01-2004)

Comentario

Mediante la presente Ley se establece los principios que rigen al empleo público, regulando la prestación de los servicios personales, subordinada y remunerada entre una entidad de la administración pública y un empleado público, así como las relaciones de trabajo en el empleo público y la gestión de desempeño laboral para brindar servicios de calidad a los usuarios, sobre la base de las políticas de gestión por resultados.

Título Preliminar

Artículo I.- Finalidad

La presente Ley tiene como finalidad establecer los lineamientos generales para promover, consolidar y mantener una administración pública moderna, jerárquica, profesional, unitaria, descentralizada y desconcentrada, basada en el respeto al Estado de Derecho, los derechos fundamentales y la dignidad de la persona humana, el desarrollo de los valores morales y éticos y el fortalecimiento de los principios democráticos, para obtener mayores niveles de eficiencia del aparato estatal y el logro de una mejor atención a las personas.

Artículo II.- Objetivos

La presente Ley tiene los siguientes objetivos:

1. Consolidar el pleno desarrollo de los organismos públicos y del personal que en ellos trabajan.

2. Determinar los principios que rigen al empleo público.
3. Crear las condiciones para que las entidades públicas sean organizaciones eficientes, eficaces, participativas, transparentes, honestas y competitivas en el cumplimiento de sus responsabilidades de gobierno y en los servicios que prestan a la sociedad.
4. Normar las relaciones de trabajo en el empleo público y la gestión del desempeño laboral para brindar servicios de calidad a los usuarios, sobre la base de las políticas de gestión por resultados.

Artículo III.- Ámbito de aplicación

La presente Ley regula la prestación de los servicios personales, subordinada y remunerada entre una entidad de la administración pública y un empleado público, cualquiera fuera la clasificación que éste tenga, y la parte orgánica y funcional de la gestión del empleo público.

Para efectos de la presente Ley son entidades de la administración pública:

1. El Poder Legislativo, conforme a la Constitución y al Congreso de la República.
2. El Poder Ejecutivo: Ministerios, Organismos Públicos Descentralizados, Proyectos Especiales y en general, cualquier otra entidad perteneciente a este Poder.
3. El Poder Judicial, conforme a lo estipulado en su Ley Orgánica.
4. Los Gobiernos Regionales, sus Órganos y Entidades.
5. Los Gobiernos Locales, sus Órganos y Entidades.
6. Los Organismos constitucionales autónomos.

En el caso de los funcionarios públicos y empleados de confianza, esta norma se aplicará cuando corresponda según la naturaleza de sus labores.

No están comprendidos en la presente Ley los miembros de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional de Perú.

Su personal civil se rige por la presente ley en lo que corresponda, salvo disposición contraria de sus respectivas leyes orgánicas.

Los trabajadores sujetos a regímenes especiales se regulan por la presente norma y en el caso de las particularidades en la prestación de su servicio por sus leyes específicas.

Artículo IV.- Principios

Son principios que rigen el empleo público:

1. Principio de legalidad.- Los derechos y obligaciones que generan el empleo público se enmarcan dentro de lo establecido en la Constitución Política, leyes y reglamentos. El empleado público en el ejercicio de su función actúa respetando el orden legal y las potestades que la ley le señala.
2. Principio de modernidad.- Procura el cambio orientándolo hacia la consecución efectiva de los objetivos de la administración pública.
3. Principio de imparcialidad.- La función pública y la prestación de servicios públicos se ejerce sin discriminar a las personas y sin realizar diferencias. La implementación de políticas afirmativas respecto a personas con discapacidad o sectores vulnerables no constituyen discriminación en los términos de esta Ley.
4. Principio de transparencia y rendición de cuentas.- Busca que la información de los procedimientos que lo conforman sea confiable, accesible y oportuna, que las personas encargadas del manejo económico rindan cuentas periódicas de los gastos que ejecutan.
5. Principio de eficiencia.- El empleado público ejerce sus actividades empleando los medios estrictamente necesarios, teniendo en cuenta los escasos recursos con que cuenta el Estado.

6. Principio de probidad y ética pública.- El empleado público actuará de acuerdo a los principios y valores éticos establecidos en la Constitución y las leyes, que requiera la función pública.

7. Principio de mérito y capacidad.- El ingreso, la permanencia y las mejoras remunerativas de condiciones de trabajo así como de ascensos en el empleo público se fundamentan en el mérito, capacidad de los postulantes y del personal de la administración pública. Para los ascensos se considera además el tiempo de servicio.

8. Principio de Derecho Laboral.- Rigen en las relaciones individuales y colectivas del empleo público, los principios de igualdad de oportunidades sin discriminación, el carácter irrenunciable de los derechos reconocidos por la Constitución e interpretación más favorable al trabajador en caso de duda. En la colisión entre principios laborales que protegen intereses individuales y los que protegen intereses generales, se debe procurar soluciones de consenso y equilibrio.

9. Principio de preservación de la continuidad de políticas del Estado.- La especialización del empleo público preserva la continuidad de las políticas del Estado.

10. Principio de provisión presupuestaria.- Todo acto relativo al empleo público que tenga incidencia presupuestaria debe estar debidamente autorizado y presupuestado.

Artículo V.- Fuentes

Son fuentes de derecho en el empleo público:

1. La Constitución Política.
2. Los Tratados y Convenios aprobados y ratificados.
3. Las leyes y demás normas con rango de ley.
4. Los Reglamentos
5. Las directivas emitidas por el Consejo Superior del Empleo Público.
6. Las ejecutorias que fijan principios jurisprudenciales emitidas por las autoridades jurisdiccionales sobre las normas relativas a la Administración Pública.
7. Las resoluciones calificadas como vinculantes por el Tribunal del Empleo Público.
8. Los pronunciamientos y consultas calificadas como vinculantes por el Consejo Superior del Empleo Público.
9. Los convenios colectivos del empleo público.

Las fuentes señaladas en los numerales 6, 7 y 8 sirven para interpretar y delimitar el campo de aplicación del ordenamiento jurídico positivo al cual se refieren.

Título I: Relación Estado-Epleado

Capítulo I: Generalidades

Artículo 1.-Relación Estado-Epleado.

Es la relación que vincula al Estado como empleador y a las personas que le prestan servicios remunerados bajo subordinación. Incluye a las relaciones de confianza política originaria.

Artículo 2.-Deberes generales del empleado público.

Todo empleado público está al servicio de la Nación, en tal razón tiene el deber de:

- a) Cumplir su función buscando el desarrollo del país y la continuidad de las políticas de Estado.
- b) Supeditar el interés particular al interés común y a los deberes y obligaciones del servicio.
- c) Superarse permanentemente en función a su desempeño.
- d) Desempeñar sus funciones con honestidad, probidad, criterio, eficiencia, laboriosidad y vocación de servicio.
- e) Conducirse con dignidad en el desempeño del cargo.
- f) Respetar y convocar las instancias de participación ciudadana creadas por la ley y las normas respectivas.

Artículo 3.-Prohibición de doble percepción de ingresos.

Ningún empleado público puede percibir del Estado más de una remuneración, retribución, emolumento o cualquier tipo de ingreso. Es incompatible la percepción simultánea de remuneración y pensión por servicios prestados al Estado. Las únicas excepciones las constituyen la función docente y la percepción de dietas por participación en uno (1) de los directorios de entidades u organización públicas. CONCORDANCIA: Art. 40 de la Directiva N° 006-2005-EF-76.01, aprobada por R.D. N° 009-2005-EF-76.01.

Capítulo II: Clasificación

Artículo 4.-Clasificación.

El personal del empleo público se clasifica de la siguiente manera:

1. Funcionario Público.- El que desarrolla funciones de preeminencia política, reconocida por norma expresa, que representan al Estado o a un sector de la población, desarrollan políticas del Estado y/o dirigen organismos o entidades públicas.

El Funcionario Público puede ser:

- a) De elección popular directa y universal o confianza política originaria.
- b) De nombramiento y remoción regulados.
- c) De libre nombramiento y remoción.

2. Empleado de Confianza.- El que desempeña cargo de confianza técnico o político, distinto al del funcionario público. Se encuentra en el entorno de quien lo designa o remueve libremente y en ningún caso será mayor al 5% de los servidores públicos existentes en cada entidad. El Consejo Superior del Empleo Público podrá establecer límites inferiores para cada entidad. En el caso del Congreso de la República esta disposición se aplicará de acuerdo a su Reglamento.

3. Servidor Público.- Se clasifica en:

a) Directivo Superior.- El que desarrolla funciones administrativas relativas a la dirección de un órgano programa o proyecto, la supervisión de empleados públicos, la elaboración de políticas de actuación administrativa y la colaboración en la formulación de políticas de gobierno.

A este grupo se ingresa por concurso de méritos y capacidades de los servidores ejecutivos y especialistas, su porcentaje no excederá del 10% del total de empleados de la entidad. La ineficiencia en este cargo da lugar al regreso a su grupo ocupacional.

Una quinta parte del porcentaje referido en el párrafo anterior puede ser designada o removida libremente por el titular de la entidad. No podrán ser contratados como

servidores ejecutivos o especialistas salvo que cumplan las normas de acceso reguladas en la presente Ley.

b) Ejecutivo.- El que desarrolla funciones administrativas, entiéndase por ellas al ejercicio de autoridad, de atribuciones resolutivas, las de fe pública, asesoría legal preceptiva, supervisión, fiscalización, auditoría y, en general, aquellas que requieren la garantía de actuación administrativa objetiva, imparcial e independiente a las personas. Conforman un grupo ocupacional.

c) Especialista.- El que desempeña labores de ejecución de servicios públicos. No ejerce función administrativa. Conforman un grupo ocupacional.

d) De apoyo.- El que desarrolla labores auxiliares de apoyo y/o complemento. Conforman un grupo ocupacional.

Capítulo III: Acceso al Empleo Público

Artículo 5°.- Acceso al empleo público

El acceso al empleo público se realiza mediante concurso público y abierto, por grupo ocupacional, en base a los méritos y capacidad de las personas, en un régimen de igualdad de oportunidades.

CONCORDANCIAS: LEY N° 28562, 5ta. Disp. Trans. (Exceptúan a los titulares de los pliegos de los Gobiernos Regionales del Ministerio de Salud, del Ministerio de Educación)

Artículo 6.- Requisitos para la convocatoria.

Para la convocatoria del proceso de selección se requiere:

- a) Existencia de un puesto de trabajo presupuestado en el Cuadro de Asignación de Personal – CAP y en el Presupuesto Analítico de Personal – PAP.
- b) Identificación del puesto de trabajo.
- c) Descripción de las competencias y méritos.
- d) Establecimiento de criterios de puntuación y puntaje mínimo.
- e) Determinación de remuneración.

Artículo 7.- Requisitos para postular

Son requisitos para postular al empleo público:

- a) Declaración de voluntad del postulante.
- b) Tener hábiles sus derechos civiles y laborales.
- c) No poseer antecedentes penales ni policiales, incompatibles con la clase de cargo.
- d) Reunir los requisitos y/o atributos propios de la plaza vacante.
- e) Los demás que se señale para cada concurso.

Artículo 8.- Procedimiento de selección.

El procedimiento de selección se inicia con la convocatoria que realiza la entidad y culmina con la resolución correspondiente y la suscripción del contrato.

La convocatoria se realiza por medios de comunicación de alcance nacional y en el portal informático respectivo. CONCORDANCIAS: R.J. N° 0014-2005-ED

Artículo 9.- Incumplimiento de las normas de acceso.

La inobservancia de las normas de acceso vulnera el interés general e impide la existencia de una relación válida. Es nulo de pleno derecho el acto administrativo que las contravenga, sin perjuicio de las responsabilidades administrativas, civiles o penales de quien lo promueva, ordena o permita. CONCORDANCIAS: R.J. N° 0014-2005-ED.

b. Reglamento de la Carrera Administrativa

Decreto supremo 005-90-PCM

(Publicado en el Diario Oficial El Peruano: 18-01-1990)

El Presidente de La República

Considerando:

Que el Decreto Legislativo N° 276° - Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, establece en su octava disposición complementaria, transitoria y final que el Instituto Nacional de Administración Pública está facultado para proponer las normas complementarias que se requieran para el cumplimiento integral de la mencionada Ley de Bases;

Que por Decreto Supremo N° 018-85-PCM se aprobó el Reglamento inicial del Decreto Legislativo N° 276 y las normas para el proceso de incorporación a la Carrera Administrativa de los servidores permanentes en actividad.

Que siendo necesario aprobar el Reglamento General de la Ley de Bases de la Carrera Administrativa para posibilitar su correcta aplicación, el Instituto Nacional de Administración Pública ha formulado el proyecto correspondiente;

De conformidad con lo preceptuado en el inciso 11) del artículo 211° de la Constitución Política del Perú; y, Con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros;

Decreta:

Artículo 1°.- Apruébese el Reglamento de la Carrera Administrativa dispuesto por el Decreto Legislativo N° 276, que consta de quince (15) capítulos, ciento noventa y un (191) artículos y seis (06) disposiciones complementarias, transitorias y finales, que forman parte integrante del presente Decreto Supremo.

Artículo 2º.- El Instituto Nacional de Administración Pública expedirá las disposiciones complementarias que sean necesarias para la aplicación del Reglamento.

Artículo 3º.- El presente Decreto Supremo será refrendado por el Presidente del Consejo de Ministros y Ministro de Relaciones Exteriores.

Reglamento de la Carrera Administrativa, Aprobado por Decreto Supremo N° 005-90-Pcm

Capítulo I: Generalidades

Artículo 1º.- El presente Reglamento regula la aplicación de las normas y la ejecución de los procesos establecidos en el Decreto Legislativo N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y Remuneraciones del Sector Público, que en adelante se denominará “la Ley”.

Artículo 2º.- inclusión y exclusión

La Carrera Administrativa comprende a los servidores públicos que con carácter estable prestan servicios de naturaleza permanente en la Administración Pública; con excepción de los trabajadores de las empresas del Estado cualquiera que sea su forma jurídica, así como de los miembros de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional, a quienes en ningún caso les será de aplicación las normas del Decreto Legislativo N° 276 y su Reglamento.

Artículo 3º.-Concepto de Servidor Público

Para los efectos de la ley, entiéndase por servidor público al ciudadano en ejercicio que presta servicio en entidades de la Administración Pública con nombramiento o contrato de autoridad competente, con las formalidades de la ley, en jornada legal y sujeto a retribución remunerativa permanente en períodos regulares.

Estabilidad Laboral Indeterminada

Hace carrera el servidor nombrado y por tanto tiene derecho a estabilidad laboral indeterminada de acuerdo a ley.

Artículo 4º.- Concepto de Funcionario Público

Considerase funcionario al ciudadano que es elegido o designado por autoridad competente, conforme al ordenamiento legal, para desempeñar cargos del más alto nivel en los poderes públicos y los organismos con autonomía. Los cargos políticos y de confianza son los determinados por ley.

Artículo 5º.-Igualdad de Oportunidades

La carrera administrativa proporciona iguales oportunidades a todos los servidores, fijando anteladamente posibilidades y condiciones de carácter general e impersonal, que garantizan su desarrollo y progresión, sin que la dimensión de la entidad constituya factor limitante.

Artículo 6º.- Estabilidad

La carrera administrativa proporciona estabilidad, en tal sentido, las disposiciones establecidas en la Ley y su Reglamento, están orientadas a protegerla y preservarla y deben ser respetadas, tanto por las autoridades administrativas como por los servidores y las organizaciones que los representan.

Cualquier variación que en lo sucesivo sea necesario llevar a cabo, no podrá afectar los derechos adquiridos del servidor y se realizará con la anticipación que corresponda para su correcta aplicación.

La relación laboral no puede interrumpirse, sino por causales que fija la ley.

Artículo 7º.- Garantía del Nivel de Carrera Alcanzado – Reconocimiento, Incorporación y Ejercicio Efectivo

El nivel de carrera alcanzado por el servidor se garantiza mediante su reconocimiento formal, la incorporación nominal en el Escalafón de la Administración Pública y el desempeño de funciones asignadas por la entidad.

Artículo 8º.- Compensación Económica Retribuida Equitativa y Justa

El desempeño laboral se retribuye con equidad y justicia, estableciéndose una compensación económica adecuada dentro de un Sistema Único de Remuneraciones.

Artículo 9º.- Requisitos En Toda Calificación Personal

La calificación personal representa el potencial laboral del servidor. Comprende las características adquiridas por el servidor en relación a las exigencias de la carrera y se expresa a través de:

- a) Los estudios de formación general;
- b) La capacitación específica; y,
- c) La experiencia adquirida.

Artículo 10º.- Concepto de Merito Laboral

El mérito es el reconocimiento formal de la responsabilidad y voluntad con que el servidor pone en acción sus calificaciones en el desempeño del servicio público y 4 se mide por el grado de eficiencia y responsabilidad con que se desempeña las funciones asignadas.

Artículo 11º.- Organismo Competente

La Dirección Nacional de Personal del INAP y las Oficinas de Personal de las diferentes entidades de la Administración Pública son responsables de la conducción de los diversos procesos contenidos en la Ley y el presente Reglamento.

La confianza para los funcionarios no es calificativo del cargo sino atribuible a la persona por designar, tomando en consideración su idoneidad basada en su versación o experiencia para desempeñar las funciones del respectivo cargo.

Artículo 12º.- Factores Determinantes

Son criterios para determinar la situación de confianza:

- a) El desempeño de funciones de jerarquía, en relación inmediata con el más alto nivel de la entidad;
- b) El desempeño de funciones de apoyo directo o asesoría a funcionarios del más alto nivel;
- c) El desempeño de funciones que tienen acción directa sobre aspectos estratégicos declarados con anterioridad que afectan los servicios públicos o el funcionamiento global de la entidad pública.

Artículo 13º.- Participación en los Procesos de Ascenso para la Progresión en la Carrera Administrativa de los Servidores de Carrera, Elegidos o Designados

Los servidores de carrera, elegidos o designados para desempeñar cargos políticos, de confianza o de responsabilidad directiva, participarán en los procesos de ascenso para la progresión en la carrera administrativa. Para ello se tendrá en cuenta lo siguiente:

- a) El servidor que desempeñe cargo político será ascendido al cumplir en dicho cargo el tiempo mínimo de permanencia exigida para su nivel de carrera;
- b) El servidor que desempeñe cargos de confianza o de responsabilidad directiva será ascendido al cumplir el tiempo mínimo de permanencia exigido para su nivel de carrera, siempre que se haya desempeñado como mínimo tres años en labores directivas en dicho nivel de carrera.

Artículo 14º.- Exclusión de Carrera Administrativa – Servidores no Comprendidos

Conforme a la Ley, los servidores contratados y los funcionarios que desempeñen cargos políticos o de confianza, no hacen Carrera Administrativa en dichas condiciones, pero sí están comprendidos en las disposiciones de la Ley y el Reglamento en lo que les sea aplicable.

Capítulo II: De La Estructura De La Carrera Administrativa

Artículo 15º.- Constitución Orgánica y Jerárquica

La Carrera Administrativa se estructura por grupos ocupacionales y niveles.

Artículo 16º.- Grupos Ocupacionales

Los grupos ocupacionales son categorías que permiten organizar a los servidores en razón a su formación, capacitación o experiencia reconocida. Los grupos ocupacionales son: profesional, técnico y auxiliar.

Artículo 17º.- Los Niveles – Escalones para Progresión Laboral

Los niveles son los escalones que se establecen dentro de cada grupo ocupacional para la progresión del servidor en la Carrera Administrativa.

Artículo 18º.- Grupo Profesional

El grupo profesional está constituido por servidores con título profesional o grado académico reconocido por la Ley Universitaria. Le corresponde ocho niveles de carrera.

Artículo 19º.- Grupo Técnico

El grupo técnico está constituido por servidores con formación superior o universitaria incompleta o capacitación tecnológica o experiencia técnica reconocida. Le corresponde diez niveles de carrera.

Artículo 20º.- Grupo Auxiliar

El grupo auxiliar está constituido por servidores que tienen educación secundaria y experiencia o calificación para realizar labores de apoyo. Le corresponden siete niveles de carrera.

Artículo 21º.- Postulación Expresa

Para pertenecer a un grupo ocupacional no basta poseer los requisitos establecidos sino postular expresamente para ingresar en él.

Artículo 22º.- Exigencias Implicantes

Las interrelaciones entre niveles de grupos ocupacionales diferentes no implican las mismas exigencias.

Capítulo III: De Los Cargos**Artículo 23º.- Concepto**

Los cargos son los puestos de trabajo a través de los cuales los funcionarios y servidores desempeñan las funciones asignadas.

Artículo 24º.- Trayectoria por Nivel y no por Cargo

La Carrera Administrativa no se efectúa a través de los cargos sino por los niveles de carrera de cada grupo ocupacional, por lo que no existen cargos de carrera.

Artículo 25º.- Temporalidad y Necesidad

La asignación a un cargo siempre es temporal. Es determinada por la necesidad institucional y respeta el nivel de carrera, grupo ocupacional y especialidad alcanzados.

Artículo 26º.- Implantación en cada Entidad

Cada entidad pública establece, según normas, los cargos que requiere para cumplir sus fines, objetivos y funciones.

Artículo 27º.- Compatibilidad de Cargos Directivos

Los cargos de responsabilidad directiva son compatibles con los niveles superiores de carrera de cada grupo ocupacional, según corresponda. Por el desempeño de dichos cargos, los servidores de carrera percibirán una bonificación diferencial. El respectivo cuadro de equivalencias será formulado y aprobado por el INAP (desactivado).

Capítulo IV: Del Ingreso a la Administración Pública y a la Carrera Administrativa

Artículo 28º.- Concurso Obligatorio

El ingreso a la Administración Pública en la condición de servidor de carrera o de servidor contratado para labores de naturaleza permanente se efectúa obligatoriamente mediante concurso. La incorporación a la Carrera Administrativa será por el nivel inicial del grupo ocupacional al cual postuló. Es nulo todo acto administrativo que contravenga la Ley y su Reglamento.

Artículo 29º.- Convocatoria y Selección

El concurso de ingreso a la Administración Pública comprende las fases de convocatoria y selección de personal.

Artículo 30º.- Formalidad en su Ejecución

El concurso de ingreso a la administración Pública comprende las fases de convocatoria y selección de personal. La fase de convocatoria comprende : El requerimiento de personal formulado por los órganos correspondientes, la respectiva conformidad presupuestal, la publicación del aviso de convocatoria, la divulgación de las bases del concurso, la verificación documentaria y la inscripción del postulante. La fase de selección comprende: la calificación curricular, la prueba de aptitud y/o conocimiento, la publicación del cuadro de méritos y el nombramiento o contratación correspondiente.

Artículo 31º.- Buena Salud y Adecuado Comportamiento

La constatación de la buena salud y adecuada conducta de los postulantes que resulten ganadores del concurso de ingreso será de responsabilidad de la respectiva Oficina de Personal. Para concursar sólo presentarán declaración jurada sobre estos aspectos. En caso de probarse la falsedad de la Declaración Jurada, se procederá de conformidad con el artículo 6º de la Ley N° 25035 –Ley de Simplificación Administrativa.

Artículo 32º.- Incorporación por Nombramiento o Contrato

El ganador del concurso de ingreso es incorporado a la Administración Pública mediante resolución de nombramiento o contrato, en la que además se expresa el respectivo puesto de trabajo.

Artículo 33º.- Lista de Elegibles

Los postulantes que aprueben el proceso de selección y que no alcancen vacantes integran una “Lista de Elegibles” en estricto orden de méritos, cuya vigencia será de seis meses, a efectos de cubrir otras vacantes de iguales o similares características a las que postularon y que pudieran producirse en dicho período. La lista de elegibles podrá ser considerada por otras entidades públicas para cubrir sus plazas vacantes respetando el orden de méritos alcanzado.

Artículo 34º.- Inexistencia de Periodo Probatorio

La estabilidad laboral se adquiere a partir del nombramiento. No existe período de prueba.

Artículo 35º.- Capacitación Técnica Para Integrantes

Las entidades públicas están obligadas a brindar capacitación inicial a los recién ingresados a la Administración Pública, sobre los fines y objetivos de la entidad, derechos y obligaciones y las funciones a desempeñar. La referida inducción constituye requisito básico para el inicio de la función pública.

Artículo 36º.- Acreditación Profesional

Para el ingreso al Grupo Ocupacional Profesional se acreditará el título profesional o grado académico expedido por las instituciones superiores reconocidas por la Ley Universitaria.

Artículo 37º.- Educación Secundaria Completa

El ingreso de los servidores a los Grupos Ocupacionales Técnico y Auxiliar, tendrá como requisito mínimo poseer educación secundaria completa, además de las otras condiciones que se requieran para cada grupo ocupacional.

Artículo 38º.- Contratación de Personal

Para Funciones de Carácter Temporal o Accidental, las entidades de la Administración Pública sólo podrán contratar personal para realizar funciones de carácter temporal o accidental. Dicha contratación se efectuará para el desempeño de:

- a) Trabajos para obra o actividad determinada;
- b) Labores en proyectos de inversión y proyectos especiales, cualquiera que sea su duración; o
- c) Labores de reemplazo de personal permanente impedido de prestar servicios, siempre y cuando sea de duración determinada.

Esta forma de contratación no requiere necesariamente de concurso y la relación contractual concluye al término del mismo. Los servicios prestados en esta condición no generan derecho de ninguna clase para efectos de la Carrera Administrativa.

Artículo 39º.- Para Labores de Naturaleza Permanente – Contratación Excepcional

La contratación de un servidor para labores de naturaleza permanente será excepcional; procederá sólo en caso de máxima necesidad debidamente fundamentada por la autoridad competente. El contrato y sus posteriores renovaciones no podrán exceder de tres años consecutivos.

Artículo 40º.- El servidor contratado para labores de naturaleza permanente puede ser incorporado a la Carrera Administrativa mediante nombramiento, por el primer nivel del grupo ocupacional para el cual concursó, en caso de existir plaza vacante y de contar con evaluación favorable sobre su desempeño laboral, después del primer año de servicios ininterrumpidos. Vencido el plazo máximo de contratación, tres años, la incorporación del servidor a la Carrera Administrativa constituye el derecho reconocido

y la entidad gestionará la provisión y cobertura de la plaza correspondiente, al haber quedado demostrada su necesidad.

En estos casos, el período de servicios de contratado será considerado como tiempo de permanencia en el nivel para el primer ascenso en la Carrera Administrativa.

La diferencia de remuneraciones que pudiera resultar a favor del servidor, se abonará en forma complementaria al haber correspondiente.

Artículo 41º.- El Reingreso

El reingreso a la Carrera Administrativa procede a solicitud de parte interesada y sólo por necesidad institucional y siempre que exista plaza vacante presupuestada, en el mismo nivel de carrera u otro inferior al que ostentaba al momento del cese, antes que la plaza vacante se someta a concurso de ascenso. Se produce previa evaluación de las calificaciones y experiencia laboral del ex-servidor. El reingreso no requiere de concurso si se produce dentro de los dos años posteriores al cese, siempre que no exista impedimento legal o administrativo en el ex-servidor.

C.-Ley que Regula La Contratación de Personal Altamente Calificado en el Sector Público y Dicta otras disposiciones

Ley N° 29806

(Publicado en el Diario Oficial El Peruano: 24-11-1990)

Artículo 1. Finalidad

La presente norma regula la contratación de profesionales altamente calificados para ocupar puestos en las entidades públicas del Poder Ejecutivo, bajo los principios de mérito y transparencia.

Para ello, los sectores del Poder Ejecutivo deben sustentar su pedido conforme a lo establecido en la presente Ley y ser autorizados por el Ministerio de Economía y Finanzas.

Artículo 2. Perfil mínimo de los profesionales altamente calificados

Los profesionales altamente calificados a que se refiere el artículo precedente deberán cumplir como mínimo los siguientes requisitos:

- a) Contar con los requisitos mínimos para el puesto.
- b) Contar con experiencia en gestión de la materia requerida y/o con experiencia en la actividad requerida.
- c) Contar con título profesional y/o grado académico de maestría o doctorado.
- d) No estar inhabilitado para ejercer función pública por decisión administrativa firme o sentencia judicial con calidad de cosa juzgada.

Corresponde al sector del Poder Ejecutivo que solicite la contratación de los profesionales altamente calificados verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos en el presente artículo, bajo responsabilidad.

Artículo 3. Identificación de puestos

Las entidades públicas del Poder Ejecutivo deberán identificar los puestos y a los profesionales que cumplan con los perfiles y requerimientos establecidos en la presente norma, determinando, adicionalmente, las metas y/o logros que se pretende alcanzar.

Para tal efecto, se tomará en cuenta lo establecido por la Ley 28175, Ley Marco del Empleo Público, en lo que corresponda.

Una vez efectuada dicha identificación, los sectores deberán presentar la solicitud correspondiente, con sujeción a lo establecido en el artículo siguiente.

Artículo 4. Modalidad y criterios para la contratación

4.1 La contratación de los profesionales altamente calificados se efectúa en el marco del Fondo de Apoyo Gerencial al Sector Público (FAG), creado por Decreto Ley 25650, modificatorias y complementarias.

4.2 Corresponde al administrador del Fondo de Apoyo Gerencial al Sector Público determinar los límites de contratación y la escala de montos por concepto de contraprestación. Para dicho efecto, deberán tenerse en cuenta los siguientes criterios:

- a) Responsabilidad, según la magnitud de tareas, presupuesto y personal a su cargo.
- b) Nivel jerárquico, según el nivel de decisión y ubicación del puesto dentro de la entidad.
- c) Requisitos del puesto, tales como nivel de especialización, experiencia, habilidades y competencias.

Artículo 5. Deber de informar

Las entidades públicas del Poder Ejecutivo que cuenten con personal altamente calificado contratado bajo los alcances de la presente Ley deberán informar trimestralmente al Ministerio de Economía y Finanzas y al Congreso de la República sobre las metas y/o logros obtenidos por dicho personal, los cuales serán debidamente difundidos.

Artículo 6. Excepción

La contratación de profesionales altamente calificados en el marco de la presente norma se encuentra exceptuada del monto máximo establecido en el artículo 2 del Decreto de Urgencia 038-2006 y el numeral 10.2 del artículo 10 de la Ley 29626, Ley de

Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2011. Asimismo, en los casos que correspondan, dejase en suspenso lo dispuesto en el segundo párrafo del artículo 3 del Decreto Ley 25650, el primer párrafo del artículo 139 del Reglamento de la Carrera Administrativa, aprobado mediante Decreto Supremo 005-90-PCM, así como el literal o) del artículo 16 de la Ley 28175, Ley Marco del Empleo Público, para la aplicación de la presente norma.

Artículo 7. Rotación del funcionario o servidor de carrera

En el caso de que los cargos de destino del personal altamente calificado contratado bajo los alcances de la presente norma se encuentren ocupados por funcionarios o servidores de carrera, corresponde la rotación de estos a otra unidad dentro de la misma entidad, sin afectar sus ingresos y categoría.

Artículo 8. Financiamiento

El gasto que ocasione la aplicación de la presente norma será financiado con cargo al presupuesto institucional del Ministerio de Economía y Finanzas, con excepción de los ejercicios 2011 y 2012, que serán con cargo a la Reserva de Contingencia.

Disposiciones Complementarias Finales

Primera. Reglamentación

Dentro de un plazo de treinta días hábiles a partir de la vigencia de la norma, el Poder Ejecutivo reglamentará las disposiciones contenidas en la presente Ley.

Segunda. Excepciones a la Aplicación de la Norma

La presente norma no es de aplicación para el caso de viceministros, secretarios generales y gerentes públicos.

Tercera. Aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas y de Datos de los Recursos Humanos del Sector Público

La Dirección General de Gestión de Recursos Públicos del Ministerio de Economía y Finanzas es la responsable del “Aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas y de Datos de los Recursos Humanos del Sector Público – Aplicativo Informático”, herramienta operativa de gestión en materia de recursos humanos del Estado para entidades que se encuentran comprendidas en el ámbito de aplicación previsto en el artículo 2 de la Ley 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, en lo que se refiere al Gobierno Nacional y los gobiernos regionales. Los datos registrados en el aplicativo sirven de base para las fases de formulación, promulgación, ejecución y control del proceso presupuestario, número de plazas, políticas salariales, obligaciones sociales y previsionales, gastos en personal, contratos administrativos de servicios (CAS) y aquellos que se deriven de los convenios por administración de recursos.

Es condición necesaria para realizar el pago de remuneraciones, pensiones, bonificaciones, dietas, asignaciones, estímulos, incentivos, en general retribuciones de naturaleza contraprestativa y beneficios de toda índole, cualquiera sea su forma, modalidad, periodicidad, mecanismo y fuente de financiamiento, que los datos personales de los beneficiarios y las planillas de pago se encuentren expresamente descritos y registrados mediante los procesos del Aplicativo Informático.

Lo establecido en la presente disposición se implementará en forma progresiva a través de un programa piloto, para cuyo efecto el Ministerio de Economía y Finanzas aprobará las normas complementarias que resulten pertinentes.

Cuarta. Prohibición

Prohíbese que un concepto remunerativo o no remunerativo se extienda a supuestos distintos a los expresamente señalados en la norma de alcance nacional que lo crea, conforme al procedimiento establecido en la Ley 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, siendo nulo de pleno derecho toda disposición o acto administrativo en contrario.

2.2.- Bases Teóricas

El estudio del tema tiene una marcada importancia, ya que contribuye a identificar la base teórica fundamental para el desarrollo de la mejora en la falta de la Productividad en el personal administrativo.

2.2.1. Conceptos

Se ha considerado necesario precisar conceptos significativos como parte del Marco Referencial, que va a servir como patrón comparativo a manera de modelo, para analizar la situación encontrada en la realidad actual del estudio (resultados). Todos los conceptos obtenidos al interior del marco teórico se han obtenido de fuentes o autores referentes en el campo de la Administración, todas tienen citas y los precisamos porque nos permite entender con mayor propiedad la temática de la investigación; los conceptos son los siguientes:

Conceptos:

1. Mejora,
2. Productividad,
3. Administración,

1.- Mejora

Según **Mg. Lázaro C. Tejeda A.** (2014) “La mejora es la creación organizada de un cambio beneficioso. El logro de niveles de rendimiento sin precedente. Para diferentes instituciones La palabra mejora es un término que se usa en el lenguaje corriente, en la institución municipal destaca sobremanera, de un estado regular o bueno a otro muy superior. Ejemplo: La municipalidad logró mejorar los servicios o un problema administrativo o administración.” (p. 80).

Según **Ley N° 29332** y modificado mediante **Decreto de Urgencia N° 119-2009**; se incorpora en las Leyes de Presupuesto del Sector Público de cada año y se reglamenta anualmente mediante Decreto Supremo el Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal – PI, es un instrumento de Presupuesto por Resultados (PpR), cuyo objetivo principal es impulsar reformas que permitan lograr el crecimiento y el desarrollo sostenible de la economía local y la mejora de su gestión, en el marco del proceso de descentralización y mejora de la competitividad.

Los recursos asignados a las municipalidades por el PI se destinan exclusivamente al cumplimiento de los siguientes fines y objetivos:

- Incrementar los niveles de recaudación de los tributos municipales, fortaleciendo la estabilidad y eficiencia en la percepción de los mismos.
- Mejorar la ejecución de proyectos de inversión, considerando los lineamientos de política de mejora en la calidad del gasto.
- Simplificar trámites.
- Mejorar la provisión de servicios públicos. (Municipales)
- Prevenir riesgos de desastres.

2.- Productividad

Según **Martínez, Víctor** (1998): “Se define como un indicador que mide que tan bien se está usando los recursos en la producción, es decir, en la utilización de recursos utilizados y productos obtenidos”

Según **Roger G. Schroeder**(1992): “Es la relación que existe entre los insumos y los productos de un sistema productivo, a menudo es conveniente medir esta relación como el cociente de la producción entre los insumos. ‘Mayor producción, mismos insumos, la productividad mejora’ o también se tiene que ‘Menor número de insumos para misma producción, productividad mejora.’ (p. 533).

Según **el Ing. Arturo Serrano Hernández** (2013) define a la Productividad “como un indicador de rendimiento no vinculado a las condiciones de trabajo y al capital humano, y por ello, han sido mínimos los esfuerzos por correlacionarlos.”

3.- Administración

Según **José Antonio Fernández Arena**

Realizó estudios superiores en su especialidad en las universidades de Northwestern y Stanford.

Fernández define a la administración como una ciencia social que persigue una satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través de un esfuerzo humano coordinado. Ya que una empresa debe alcanzar objetivos de servicio, sociales y económicos los cuales relaciona con aspectos como: humano, materiales y técnicos, para el crecimiento de una organización.

Para **Robbins y Coulter** (2005) la administración es la "coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas."(pp 7-9).

Según **Hitt, Black y Porter** (2006) definen la administración como "El proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional" (p.8).

La Administración desde el punto de vista etimológico significa:

Latín:

- Administratio = Administrar
- Ad – Ministrare = Servir

Fonética:

- Ad = Hacia, Camino Donde Vamos

- Ministratio = Subordinación / Servicio

Representa acción de administrar; y el término administrar es compuesto por administrare que significa servir, llevando implícito en su sentido que es una actividad cooperativa que tiene el propósito de servir.

2.2.2. Principios Básicos

Se ha considerado necesario precisar principios básicos; todos los principios básicos al interior del marco teórico entre otros se han obtenido, de fuentes o autores que gozan de reconocimiento y vigencia en el campo de la Gestión Administrativa y la Mejora de la Productividad de los Recursos Humanos; todos tienen citas y los precisamos porque nos permite entender con mayor propiedad la temática de la investigación, sin que el orden en que aparecen signifiquen que sean los más importantes:

1. Liderazgo,
2. Organización,
3. Empoderamiento
4. Motivación

1. Liderazgo

..."Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". (Chiavenato, Idalberto, 2008).

...."Liderazgo es el conjunto de cualidades y hábitos positivos que motivan y permiten a un individuo conducir a un grupo de personas al logro de fines

superiores por caminos acotados por principios y valores de alto contenido moral.” (Luis Castañeda, 2007).

2. Organización

“...Una organización es un patrón de relaciones –muchas relaciones simultaneas, entrelazadas-, por medio de las cuales las personas bajo el mando de los gerentes persiguen metas comunes. Estas metas son producto de los procesos para tomar decisiones que se presentan con el nombre de planificación...” (Stoner, Freeman & Edward, 2009, p.344) (...).

3. Empoderamiento

Quiere decir potenciar o empoderarse trata del hecho de delegar poder y autoridad nuestros subordinados y de conferirles que son dueños o actores principales de su propio trabajo, lo que genera compromiso y sentido de pertenencia con la organización.

Sam R. Lloyd y Tina Berthelot (1994) Darle empowerment a alguien, quiere decir, “que se le debe dar autoridad para tomar decisiones y actuar, sin tener que buscar aprobación cada vez” y añade que esto significa “dejar que la gente use su propia inteligencia, experiencia, intuición y creatividad, para ayudar a que la organización mejore y tenga éxito.” También significa “mantener informada a la gente e involucrarla en las operaciones de la organización” así como “escucharla y aprovechar sus ideas” (p. 3)

Terry Wilson (2000, 2004) “Consiste en potenciar la motivación y los resultados de todos los colaboradores de una empresa a través de la delegación y la transmisión del poder”. (pp. 10-24)

4. Motivación

Es importante cuando un jefe es obedecido por sus subordinados pero mucho mejor es cuando el líder logra motivar a la persona a obedecerlo no por obligación si no porque se encuentra motivado, tiene un motivo por el cual seguir las ordenes de su jefe. Es el proceso de estimular a un individuo para que satisfaga algunas de sus necesidades y logre una meta deseada. La motivación permite que el colaborador trabaje teniendo en mente una meta y realice este trabajo con satisfacción y no de manera obligatoria por lo cual se debe utilizar factores que estimulen al colaborador.

Es importante cuando un jefe es obedecido por sus subordinados, pero mucho mejor es cuando el líder logra motivar a la persona a obedecerlo no por obligación si no porque se encuentra motivado, tiene un motivo por el cual seguir las ordenes de su jefe.

.....“La motivación es el conjunto de aspectos materiales y psicológicos que dan al individuo satisfacción a sus necesidades básicas, provocando un comportamiento diferente que logra un mejor resultado dentro de los objetivos de una empresa” (Robbins S, 1999, p. 123).

Stephen P. Robbins (1999) define la motivación como “El deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual”. (p. 123).

Según Abraham Maslow: (Psicólogo norteamericano) La motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades. Maslow clasifica estas necesidades en 5 y las clasifica en una pirámide.

En la base están las necesidades básicas, que son necesidades referentes a la supervivencia; en el segundo escalón están las necesidades de seguridad y

protección; en el tercero están las relacionadas con nuestro carácter social, llamadas necesidades de afiliación; en el cuarto escalón se encuentran aquellas relacionadas con la estima hacia uno mismo, llamadas necesidades de reconocimiento, y en último término, en la cúspide, están las necesidades de autorrealización (como se muestra en la figura N° 06).

Figura N° 06

Pirámide de Maslow



Fuente: Propia

La idea principal es que sólo se satisfacen las necesidades superiores cuando se han satisfecho las de más abajo, es decir, no puedes pasar a la siguiente hasta que no hayas satisfecho las anteriores.

Motivación según Chiavenato, la motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo.

Motivación según Herzberg Frederick, define la motivación como el resultado influenciado por dos factores: factores de motivación y factores de higiene. Los factores de motivación (logros, reconocimiento, responsabilidad, incentivos) son los que ayudan principalmente a la satisfacción del trabajador, mientras que si los factores de higiene (sueldo, ambiente físico, relaciones personales, status, ambiente de trabajo...) fallan o son inadecuados, causan insatisfacción en el trabajador.

CAPITULO III: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

1. El Enfoque por Competencias

Debe identificar las competencias que son necesarias para desempeñar una actividad determinada, se busca la idoneidad de las personas para cubrir las exigencias del puesto, estandarizar las competencias para convertirlas en normas. Es importante que la Administración Pública induzca el desarrollo de las destrezas de los servidores públicos, se deben diseñar currículos de formación orientadas a generar competencias para el desempeño del trabajo, y se deben certificar las competencias que el servidor público posee. El enfoque por competencias trata de dignificar, valorar y respetar a la persona, pone énfasis en la parte ética debido a que los principios del servidor público son los que justifican su comportamiento.

2. La Administración del tiempo

Un rasgo importante que comparten las personas y empresas exitosas es la adecuada gestión del tiempo. Para que una organización o empresa pueda ejecutar y llevar a cabo todas las actividades que se ha propuesto, debe organizar y priorizar tareas en función del tiempo. Éste es uno de los principales recursos cuyo uso es necesario optimizar para aumentar la productividad.

3. Metodología de Mejoramiento

La mejora de la productividad en la organización es un área de conocimiento cada vez mayor y el interés en el entorno económico actual se encuentra en constante crisis que exige altas cuotas de competitividad a las organizaciones que desean sobrevivir en él.

a. Planear

- **Identificar Y Registro:** Identificar la situación de no conformidad real (problema) u oportunidad de mejora en forma concreta y sin ambigüedades.
- **Recopilación Información:** Investigar las características específicas de la situación identificada con una visión amplia y desde varios puntos de vista.

Recopilar la información requerida sobre la situación detectada y mantener registro.

- **Análisis:** Determinar las posibles causas que la están originando la no conformidad. Plantear las hipótesis de las causas probables.
- **Elaboración Plan De Acción:** Plantear las acciones correctivas, preventivas o de mejora que son consideradas viables teniendo en cuenta metodología, seguimiento y que darán respuesta a la situación identificada.

b. Hacer

- **Ejecución del Plan De Acción:** Ejecutar las actividades definidas para la Acción. La ejecución de las acciones debe llevarse a cabo de acuerdo a lo planeado.

c. Verificar

- **Verificación:** Verificar la eficacia de la Acción establecida. – Monitorear el cumplimiento y evaluación de las acciones.

d. Actuar

- **Estandarización:** Documentar los cambios originados por las acciones tomadas. Técnicas: Procedimientos, documentación, carteleras, guías, boletines, etc.
- **Consolidación y Conclusión:** Consolidar la información relativa a planes de acciones correctivas, preventivas y de mejora de todos los procesos de la organización, para preparar los informes correspondientes.

CONCLUSIONES

1. El proceso de Selección de personal no se da por Capacidades y cumplimiento del perfil, solo por recomendaciones o teniendo la premura de cubrir la vacante y no se escoge al personal idóneo.
2. En la Subgerencia de Maestranza y Servicios Generales de la Municipalidad de Santiago de Surco la capacitación se ha desarrollado en forma limitada considerándose como una actividad regular.
3. El resultado de las encuestas a los vecinos Surcanos sobre la atención que reciben por parte de los colaboradores de la Subgerencia de Maestranza y Servicios Generales de la Municipalidad de Santiago de Surco, el mayor porcentaje es de Regular, teniendo en cuenta que en su mayoría es porque no cubre las expectativas de los vecinos en lo que refiere a la información y calidad de atención, debido a que los empleados no muestran empatía y no conocen a cabalidad cuáles son sus responsabilidades y funciones.
4. Para poder cumplir con los objetivos laborales no cuentan con la tecnología y herramientas adecuadas para optimizar el tiempo y por lo tanto conseguir mayor eficiencia y eficacia en el personal administrativo.
5. La estructura organizativa está conformada por un conjunto de unidades organizativas y estas a su vez por flujos de trabajos o procesos, las cuales no se encuentran debidamente integradas y muestran un sobre dimensionamiento en unidades organizacionales cargos, puestos y personal.
6. Como parte del proceso de innovación, la modernización administrativa solo es difundido a nivel de personal de confianza y funcionarios, considerando que es importante reforzar la capacidad de gestión.

RECOMENDACIONES

1. Se sugiere que se cumplan de manera óptima los procesos de selección, para que los puestos sean tomados por personal idóneo para el puesto solicitante. Al mismo tiempo se debe considerar que la remuneración del personal indistinta al tipo de contratación, debe tener una retribución establecida de acuerdo al puesto que desempeña y las funciones que desarrolla en la institución.
2. Se debe realizar un proceso adecuado de Inducción al puesto para los nuevos ingresos, así como también en el caso de personal que se traslada de otras áreas, de tal manera se logre captar los conocimientos necesarios que le permitan desarrollar adecuadamente sus funciones de forma oportuna y eficaz.
3. De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas se recomienda establecer estrategias que permitan el desarrollo de conocimientos y capacidades del personal administrativo (como programar talleres, capacitaciones para reforzar las habilidades de los colaboradores, se refuercen temas tales como empatía, satisfacción al cliente, así como el apoyo en motivar al capital humano, realizando un plan de acción que contribuya al incremento de la motivación del personal, el hecho de motivarlos permitirá que se sientan identificados con la Municipalidad, conozcan más la organización mejorando así tanto su productividad como el clima laboral. En pocas palabras encontrar un sentido al trabajo realizado).
4. Se debe buscar la mejora en la tecnología y cambiar las herramientas de trabajo (maquinaria, software, materiales de insumo, etc.), de tal manera que esto dé como resultado optimizar el tiempo en realizar las tareas asignadas.
5. Se recomienda tener en cuenta siempre una reingeniería que permita la mejora continua en la estructura organizativa y los procesos, así como también se requiere un mayor control de tiempo en el desarrollo de las funciones de los

colaboradores, de tal manera que se logre una equidad en el trabajo asignado y no se dupliquen funciones o se recargue excesivamente a otros colaboradores.

6. Se recomienda contar con un proceso adecuado, que permita que la difusión de información al personal administrativo sea más rápida y dinámica, de tal manera que no afecte el desarrollo competente de sus labores de acuerdo al puesto que desempeña y las funciones que realiza en la institución.

Referencias

Libros

Forma básica

Alvarado J. (2013) *Administración Gubernamental*. (10 ma. Edición). Lima: Biblioteca Nacional del Perú.

Cortes, J., Sanz, B., & Gonzalo, J. (2002) *La Gestión del personal en la Administración Local*. Depósito Legal de Valencia en España.

Libro en versión electrónica

Chiavenato, Idalberto (2005) *Introducción a la teoría general de la Administración*. (7ma Edición). México. Recuperado de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/02/introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-7ma-edicion-idalberto-chiavenato.pdf>.

Publicaciones periódicas

Artículo en versión electrónica

Dinero (2016). 10 tips para mejorar la productividad de su empresa Recuperado de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/10-tips-para-mejorar-la-productividad-de-su-empresa/193162>

Tesis

Guzmán Correa, Jorge Luis. (2015) El Impacto De Las Inversiones Municipales En La Probabilidad De Reelección De Los Alcaldes A Nivel Distrital En El Perú. (Tesis de Maestría) UNIVERSIDAD DEL PACIFICO, Lima. Disponible en <file:///C:/Users/01-AMD/Downloads/GuzmanJorge2015.pdf>.

Br. Gissela Segunda Bardales Correa. (2013) Evaluación De Puestos De Los Trabajadores De La Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca De Acuerdo Al Manual Normativo De Clasificación De Cargos. (Tesis de Pre Grado) UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO, Trujillo - Perú Disponible en http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/206/1/BARADALES_GISSELA_EVALUACION_PUESTOS%202013.pdf.

Tito Huamani Pedro Leonardo (2012). Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana (Tesis doctoral). UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS, Lima. Disponible en http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3155/1/Tito_hp%282%29.pdf.

Material Electrónico

Méndez Mollá, Andrea (01 de Agosto de 2014) Motivación según autores. Recuperado de <https://www.euroresidentes.com/empresa/motivacion/motivacion-segun-autores>.

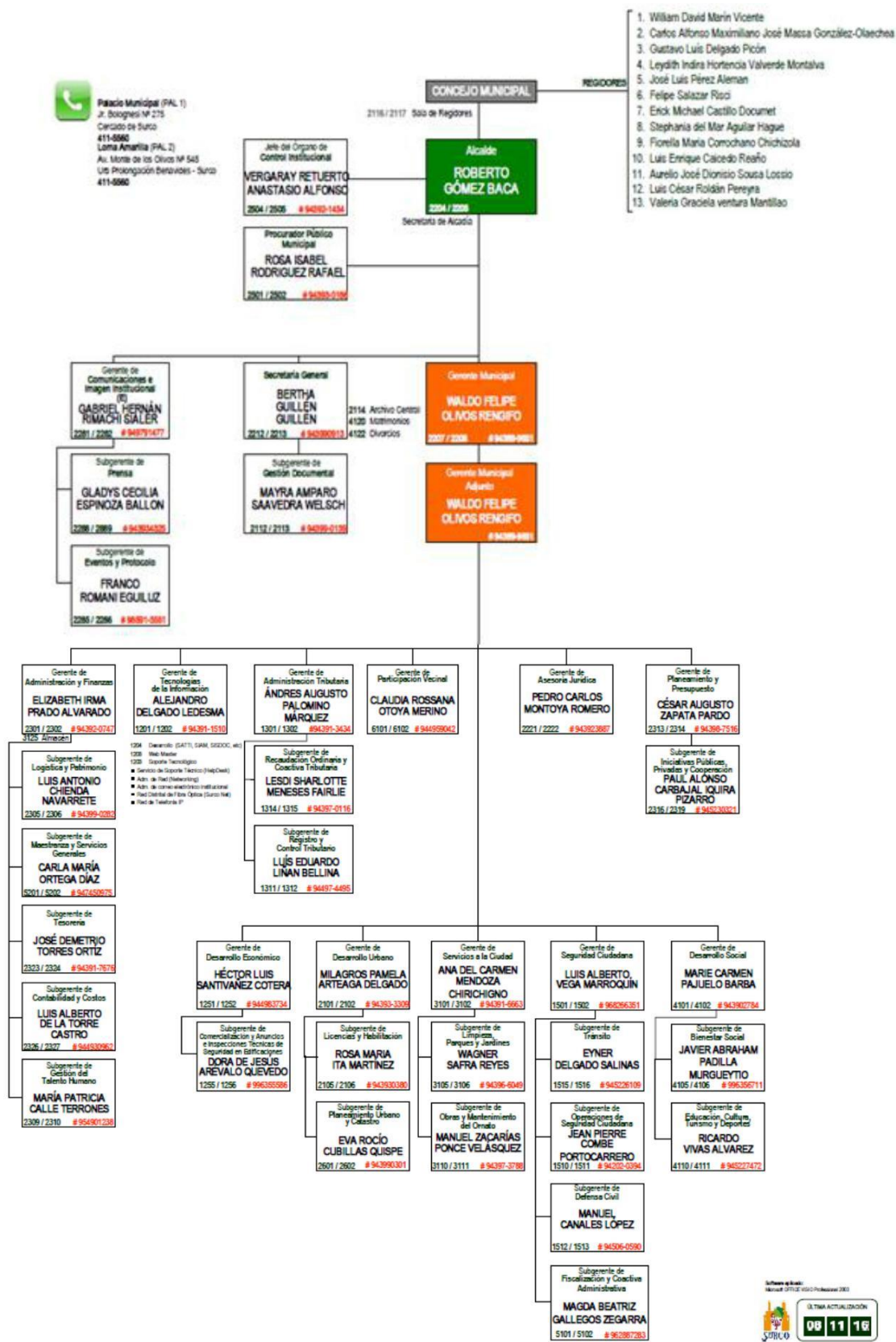
Municipalidad de Santiago de Surco (01 de Diciembre de 2016) Estructura Orgánica – MOF. Recuperado de http://www.munisurco.gob.pe/surco_portal/municipio/index.asp.

Thompson, Ivan (02 de Enero de 2008) Definición de Administración. Recuperado de <https://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>.

ANEXOS

ANEXO 1

Organigrama de la Municipalidad de Santiago de Surco-2016



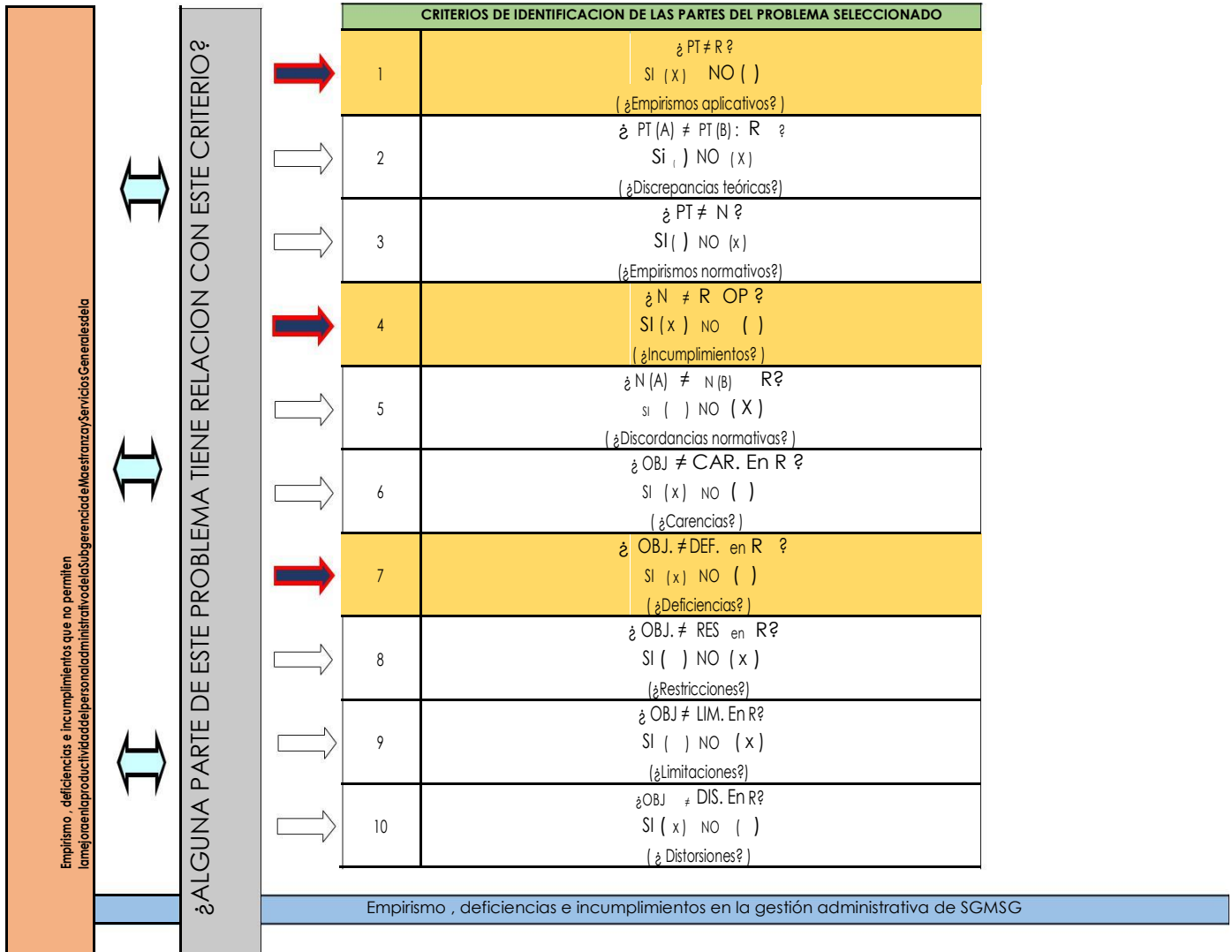
ANEXO 2

SELECCIÓN DEL PROBLEMA A INVESTIGAR

Problemática del área: Mejoras en la productividad del personal administrativo de la Subgerencia de Maestría y Servicios Generales de la Municipalidad de Santiago de Surco	CRITERIOS DE SELECCIÓN Y PRIORIZACION					Total de criterios con Si	Priorización inicial
	Este problema tiene partes aún no solucionadas	Su solución contribuiría o facilitaría la solución de otros problemas	Incrementa los costos de gestión administrativa	Los ejecutivos en SGMSG han encargado el estudio de este problema	En su solución integral están interesados los responsables de la gestión administrativa del SGMSG		
1. Empirismos aplicativos en la gestión administrativa	Si	Si	Si	Si	Si	5	1
2. Carencias de políticas institucionales sobre gestión administrativa	Si	Si	No	No	Si	3	12
3. Incumplimiento de normas de gestión	Si	Si	No	Si	Si	4	3
4. Restricciones en los niveles de decisión directriz	Si	Si	Si	Si	Si	5	11
5. Deficiencia en los planes estratégicos	Si	Si	No	Si	Si	4	2
6. Distorsiones en las estructuras orgánicas	Si	Si	No	Si	No	3	6
7. Restricciones de personal capacitado en gestión de sistemas administrativos	Si	Si	No	No	Si	3	5
8. Carencias de un clima organizacional favorable	Si	No	No	Si	Si	3	9
9. Deficiencias en los sistemas de información gerencial	Si	Si	No	No	Si	4	4
10. limitaciones en la supervisión, evaluación y control o monitoreo de los resultados de gestión	Si	Si	Si	Si	Si	5	10
11. Carencias de estrategias y modelos de mejoramiento continuo y de calidad de servicio	Si	Si	No	Si	Si	4	8
12. Deficiencia en la infraestructura	Si	Si	Si	No	Si	5	7
Empirismo, deficiencias e incumplimientos en los aplicativos y planes estratégicos en la gestión administrativa en SGMSG	SI	SI	SI	SI	SI	5	0

ANEXO 3

IDENTIFICACIÓN DEL NÚMERO DE PARTES DEL PROBLEMA



ANEXO 4

PRIORIZACIÓN DE LAS PARTES DEL PROBLEMA

CRITERIOS DE IDENTIFICACIÓN RELACIONADOS CON LAS PARTES DEL PROBLEMA	CRITERIOS DE SELECCIÓN USADOS COMO CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN					SUMA PARCIAL	PRIORIDAD DE LAS PARTES DEL PROBLEMA
	Este problema tiene partes aún no solucionadas	Su solución contribuiría o facilitaría la solución de otros problemas	Incrementa los costos de gestión administrativa	Los ejecutivo en SGMSG han encargado el estudio de este problema	En su solución integral están interesados los responsables de la gestión administrativa del SGMSG		
1 ¿PT ≠ R? Empirismos aplicativos	3	4	2	3	1	13	1
4 ¿N ≠ R? Incumplimientos	2	2	3	2	2	11	3
7 ¿Obj. ≠ Def R? Deficiencias	1	2	1	3	1	8	2

Empirismo , deficiencias e incumplimientos que no permiten la mejora en la productividad del personal administrativo de la Subgerencia de Maestranza y Servicios Generales de la Municipalidad de Santiago de Surco

ANEXO 5

ESTRUCTURA DEL PROBLEMA, LA REALIDAD Y EL MARCO REFERENCIAL

FACTOR A LA REALIDAD	FACTOR B MARCO REFERENCIAL												FORMULACION DE SUB HIPOTESIS
	PLANTEAMIENTOS TEÓRICOS		ENTORNO DE LA MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO DE SURCO				ENTORNO DE GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS				DISPOSICIONES NORMATIVAS		
MEJORAS EN LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA SUBGERENCIAS DE MAESTRANZAS Y SERVICIOS GENERALES DE LA MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO DE SURCO 2013-2016	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11	B12	
A1 EMPÍRISMOS EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA			x	X			X	X		X	X	x	X1 , A1, B3, B4, B7, B8, B10, B11, B12
A2 INCUMPLIMIENTO EN LA NORMA DE GESTIÓN		x	x				X			X	X	x	X2, A2, B2, B3, B7, B10, B11, B12
A3 DEFICIENCIAS EN LOS PLANES ESTRATEGICOS			x		x					X	X	x	X3, A3, B3, B5, B10, B11, B12
TOTAL CRUCES DE CADA VARIABLE (B)		1	3	1	1		2	1		3	3	3	
TOTAL DE CRUCES SUB- FACTORES		1			5				6			6	
PRIORIDAD POR SUB FACTORES		4			1				1			3	

VARIABLES TEÓRICAS	VARIABLES DEL ENTORNO DE LA MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO DE SURCO	VARIABLE DEL ENTORNO DE GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	VARIABLE SOBRE DISPOSICIONES NORMATIVAS
B1= Conceptos	B3= Personal calificado	B7= Presupuesto disponible	B11= Ley servir de contrataciones
B2= Principios básicos	B4= Ministerio de trabajo	B8= Equipo de tecnología	
	B5= Subgerencia de gestión del talento humano	B9= Infraestructura	B12= Ley del código de ética de la función pública (27815)
	B6= Presencia de la municipalidad de lima	B10= Apoyo logístico	

ANEXO 6

ENCUESTA DE SATISFACCION DE LA ATENCION AL USUARIO

Sexo:

Edad:

1.- Califique el trato y la atención que recibió por parte de los colaboradores durante su visita a la entidad:

- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo

2.- Si resolvió las dudas acerca del trámite y/o servicio que requirió, ¿Cómo califica su satisfacción respecto a la información suministrada?

- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo

3.- Considera que el tiempo de la duración del trámite y/o servicio fue:

- Muy Bueno
- Bueno
- Regular

Malo

Muy malo

4.- El servicio que le prestó el funcionario de la Unidad Orgánica de la Municipalidad de Santiago de Surco fue:

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

Muy malo

5.- ¿Cómo califica usted el nivel de satisfacción en referencia a la calidad de nuestro servicio prestado?

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

Muy malo

6.- ¿Tiene algún comentario o sugerencia, para mejorar el servicio en la entidad?

|
