

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONOR ORREGO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**EVALUACIÓN DE PUESTOS DE LOS TRABAJADORES  
DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL SAN MIGUEL –  
CAJAMARCA DE ACUERDO AL MANUAL NORMATIVO  
DE CLASIFICACIÓN DE CARGOS.**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTOR:**

**Br. GISSELA SEGUNDA BARDALES CORREA**

**ASESOR:**

**Mg. HUGO ANTONIO ALPACA SALVADOR**

**Trujillo – Perú  
2013**

## **PRESENTACIÓN**

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

Dando cumplimiento con las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, someto a vuestra consideración el presente trabajo de investigación titulado: “EVALUACIÓN DE PUESTOS DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL SAN MIGUEL – CAJAMARCA DE ACUERDO AL MANUAL NORMATIVO DE CLASIFICACIÓN DE CARGOS”, luego de haber culminado mis estudios en esta superior casa de estudios donde me forme profesionalmente para estar al servicio de la sociedad.

El presente trabajo realizado con el propósito de obtener el Título de Licenciado en Administración, es producto de una investigación ardua y constante donde se ha demostrado que los perfiles del trabajador de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca no se encuentra alineados al Manual Normativo de Cargos, dado los grandes desafíos a los que deben enfrentarse las empresas de hoy, ante un mercado y entorno que cambia en forma continua y el alto nivel competitivo considero que se debe poner énfasis en los procesos de reclutamiento y selección así como en la capacitación del personal y contribuir de esta manera en el fortalecimiento, supervivencia y crecimiento de la institución a largo plazo.

Atentamente,

**Br. Gissela Segunda Bardales Correa**

## DEDICATORIA

A mis padres Manuel y Marlene  
Quienes me enseñaron desde  
pequeña a luchar para alcanzar  
mis metas. Mí triunfo es él de  
Ustedes.

A mi hermano Jeymy, quien ha sido  
y es una de mi inspiración,  
motivación y felicidad en mi vida  
cotidiana

**Br. Gissela Segunda Bardales Correa**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Privada Antenor Orrego por brindarnos a través de sus docentes todos los conocimientos y valores que me ayudan en la vida profesional.

De igual manera agradecer a mi profesor de mi investigación, por su visión crítica de muchos aspectos cotidianos de la vida, por su rectitud en su profesión como docente, por sus consejos, que ayudan a formarte como persona e investigador.

Al Alcalde, Concejales, Directivos y colaboradores de la Municipalidad de San Miguel de Cajamarca por permitirme ingresar a su institución y brindarme el apoyo para realizar este trabajo de investigación.

**Br. Gissela Segunda Bardales Correa**

## **RESUMEN**

El presente estudio se ha realizado para demostrar que el perfil profesional del trabajador de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca no se encuentra alineado al Manual Normativo de Clasificación de Cargos de la institución.

Se consideró como muestra 39 currículos de los trabajadores de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca, se utilizó como técnica el análisis documental para cuyos efectos se elaboró el manual para evaluar el perfil profesional de trabajadores, el diseño de contrastación que se ha utilizado fue de una sola casilla o grupo único.

Los resultados de la investigación han demostrado que los perfiles profesionales de los trabajadores de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca no se encuentran alineados al Manual Normativo de Clasificación de Cargos por cuanto los medios para ingresar a la función pública están inmersos en prácticas como: nepotismo, compadrazgo, patronazgo y clientelismo, lo que dificulta la existencia de un sistema de recursos humanos que garantice imparcialidad y equidad al momento de llevar a cabo el proceso de selección, contratación y demás aspectos relacionados con la administración de recursos humanos.

## **ABSTRACT**

The present study was conducted to demonstrate that the worker's professional profile of the Provincial Municipality San Miguel - Cajamarca is offset Standards Manual Job Classification of the institution.

Sample 39 was considered curricula workers of the Provincial Municipality San Miguel - Cajamarca, the technique used was document analysis for which purpose the manual was developed to evaluate the professional profile of workers, contrasting design that was used was a single cell or single group.

The research results have shown that the profiles of the workers of the Provincial Municipality San Miguel - Cajamarca are not aligned to the Standards Manual Job Classification because the means to enter the public are involved in practices such as nepotism, cronyism, patronage and clientelism, which makes the existence of a human resources system that ensures fairness and equity when carrying out the process of recruitment, hiring and other aspects of human resource management.

# INDICE

CARÁTULA .....	i
PRESENTACIÓN .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
RESUMEN .....	v
ABSTRACT.....	vi
ÍNDICE.....	vii

## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad problemática .....	12
1.2 Enunciado del problema .....	15
1.3 Antecedentes .....	15
1.4 Hipótesis .....	18
1.5 Objetivos .....	18
1.5.1. Objetivo General.....	18
1.5.2. Objetivo Específico.....	18
1.6 Justificación .....	18

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

2.1. La Administración Pública y la Burocracia.....	21
2.2. El modelo burocrático en la gestión de recursos humanos .....	26
2.3. Nuevo enfoque en la administración de recursos humanos .....	28
2.4. La gestión Publica.....	29
2.5. Administración de recursos humanos en la gestión publica.....	31
2.6. El servidor público desde el enfoque de la gestión pública.....	37
2.7. El modelo de servicio civil de carrera .....	39
2.8. El servicio civil peruano .....	47
2.9. Ley orgánica de Municipalidades.....	56
2.10. Evaluación de puestos.....	56
2.11. Marco conceptual.....	64

## **CAPÍTULO III**

### **MATERIAL Y MÉTODOS**

3.1 Material.....	70
3.1.1 Población .....	70
3.1.2 Marco Muestral.....	70

3.1.3 Muestra .....	70
3.1.4 Fuentes de recolección de datos.....	70
3.1.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	72
3.2 Procedimientos.....	72
3.2.1 Tipo de estudio.....	72
3.2.2 Método .....	72
3.2.3 Diseño del estudio.....	72
3.2.4 Procesamiento y análisis de datos.....	73
3.2.6 Procedimientos para recolectar la información .....	73
3.2.7 Análisis de variables .....	73

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

4.1 Presentación de resultados .....	76
4.1.1 Reseña de la Municipalidad .....	76
4.1.2 Cuadro de asignación de personal - CAP .....	78
4.1.3 Descripción y perfiles de los puestos de la MPSMC.....	84
4.1.4 Elaboración del manual para la evaluación de los perfiles Prof. ....	89
4.1.5 Evaluación de los perfiles profesionales de la MPSMC.....	92
4.1.6 proceso de selección en la entidades públicas .....	135

4.2 Discusión de resultados .....	137
-----------------------------------	-----

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 Conclusiones .....	142
------------------------	-----

5.2 Recomendaciones .....	143
---------------------------	-----

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

### **ANEXOS**



CAPITULO I  
INTRODUCCIÓN



## **1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA:**

La Administración Pública Estatal debe contar con los medios que garanticen que los servidores públicos al servicio del Estado sean los más aptos para desempeñar las funciones que tienen encomendadas. Sin embargo, en el caso de la Municipalidad San Miguel - Cajamarca, los medios para ingresar a la función pública están inmersos en prácticas como: Nepotismo, compadrazgo, patronazgo y clientelismo, que pueden englobarse en el patrimonialismo. Lo anterior dificulta la existencia de un sistema de recursos humanos que garantice imparcialidad y equidad al momento de llevar a cabo el proceso de selección, contratación y demás aspectos relacionados con la administración de recursos humanos. La Administración Pública en general se enfrenta entre otras cosas a una crisis de legitimidad por parte de la sociedad, debido al uso irracional de los recursos públicos y a diferentes acciones corruptas. Ante este panorama es necesario que la Administración Pública mejore su administración de recursos humanos, ya que no cuenta con mecanismos claros y transparentes para la selección, contratación, capacitación, desarrollo y evaluación de los servidores públicos. No existe una profesionalización por parte de los servidores públicos, y esto se ve reflejado en la provisión de servicios públicos y en la atención de las demandas por parte de la sociedad. Además, el sistema de recursos humanos no fomenta una vocación de servicio en los servidores públicos.

Los Gobiernos Locales como instituciones públicas de relación y contacto directo con las distintas poblaciones del país, tiene un rol fundamental dentro del desarrollo y aplicación de políticas que conlleven a un mejor bienestar para sus pobladores.

El personal que elabora en estas instituciones es denominado con toda propiedad servidores públicos, por que desarrollan un servicio que está dirigido a la población y deberá ser eficiente y sin ningún tipo de problema y a la vez les genere beneficios a los pobladores.

Es complicado gestionar un sistema laboral público como el existente, porque implica lidiar con las más de 500 normas sobre empleo público y manejar un planilla con más de 400 conceptos de pagó. Adicionalmente, un 27% de los servidores está contratado bajo modalidades temporales, pese a que una gran proporción de estos realiza funciones permanentes.

Lo complicado está en que estas personas ingresan sin reglas claras, en su mayoría sin pasar por un concurso público, ni perfiles claros que definan estándares mínimos de capacidades.

En resumen los problemas existentes se traducen en los siguientes tipos

- ✚ Falta de planificación y dirección coherente.
- ✚ Distintos regímenes laborales con diferentes reglas de juego.
- ✚ Abusos de contrataciones temporales.
- ✚ Distorsión del sistema de remuneraciones.
- ✚ Alta dispersión normativa.
- ✚ Incumplimiento del principio de mérito regulado en diversas normas.
- ✚ Ausencia de una política de Estado para la gestión del servicio civil.

En los últimos 15 años ha existido un caos en la gestión de los recursos humanos de las municipalidades y del Estado Peruano en general.

Según una encuesta de Apoyo en el CADE Universitario 2010, la falta de un sistema de servicio civil en el Estado, genera que solo el 9% de estudiantes universitarios aspire a trabajar en el Estado.

Alta rotación, excesivo número de personal temporal, discrecionalidad en la contratación, desincentivos al buen desempeño, distorsiones remunerativas, fuga de talentos, entre otros, son la consecuencia de la falta de un régimen adecuado de Servicio Civil.

Actualmente, el ingreso a la Administración Pública se procede, en la mayoría de los casos, por criterios discrecionales. La entrada por real concurso público ha sido la excepción antes que la regla, muy a pesar de que

todos los regímenes laborales exigen que se lleven a cabo concurso mérito para acceder a un puesto del Estado. En este contexto, con frecuencia se reciben denuncias de concursos fraguados con perfiles diseñados ‘a la medida’ u otro tipo de irregularidades.

Con respecto a la situación de las evaluaciones de desempeño en los actuales trabajadores las normas sí contemplan las evaluaciones, pero en la práctica han sido sistemáticamente omitidas.

Las capacitaciones se desarrollan sin planificaciones respecto de las metas institucionales de las entidades. Si bien la oferta de capacitaciones de diverso tipo en gestión y políticas públicas ha aumentado en los últimos años, esto no ha implicado necesariamente que la calidad de dicha.

Esta realidad no es ajena a las municipalidades del interior del país que además tienen diversos problemas, relacionados con la falta de recursos económicos que nos les permite realizar de manera adecuada su labor hacia su comunidad, especialmente en las que corresponden a los distritos, que por ser circunscripciones más pequeñas carecen de los recursos indispensables para que desarrollen una buena gestión.

En el caso de la Municipalidad Provincial San Miguel, que pertenece a la Provincia del mismo nombre Departamento de Cajamarca actualmente el personal a cargo de las labores administrativas no se desempeña de manera eficiente, debido a que carece del conocimiento adecuado para la realización de sus actividades en la Gestión Pública. Esto genera que muchas de las actividades sean realizadas de manera ineficiente y que el público no se sienta conforme con el desempeño del personal.

En ese contexto la presente investigación busca evaluar si los servidores públicos de la municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca cumplen las exigencias según el manual normativo de clasificación de cargos de dicha municipalidad.

Frente a esta situación nos hacemos la pregunta siguiente:

### **1.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA:**

¿Se encuentran alineados los perfiles del trabajador de acuerdo con el Manual Normativo de Clasificación de Cargos de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca?

### **1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA:**

Estudios anteriores concernientes a la Evaluación de puestos de los trabajadores de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca de acuerdo al Manual Normativo de Clasificación de Cargos, no existe.

Revisando la bibliografía disponible en las diferentes bibliotecas de las universidades se han encontrado las siguientes tesis.

- Aguilar Cubillo, Jorge Allan y Fonseca Sandoval, Edith. (2010). En su trabajo de investigación titulado: “Perfil de competencias generales del funcionario público del Régimen de Servicio Civil Costarricense.” Con el propósito de ponerse a la altura de los tiempos se estableció un nuevo Modelo de Gestión del Potencial Humano con el que procura resolver más efectivamente las necesidades vinculadas con los recursos humanos de los ministerios e instituciones cubiertas por el Régimen de Servicio Civil, RSC.

También señalan que las competencias que se indican, constituyen una serie de características personales deseables en los funcionarios públicos que laboran para el RSC. Son características claves que distinguen al funcionario público con un desempeño superior. Aseguran una cierta manera de cumplir con las responsabilidades laborales e institucionales, de realizar las funciones con excelencia, de reafirmar el cumplimiento de su función primordial de servidor público de manera sobresaliente, de asegurar el desenvolvimiento y ajuste a sus distintos contextos de manera productiva y exitosa. Por

tal motivo, se configuran en un conjunto de características-tipo o referenciales, parámetros, de gran utilidad, con las cuales comparar y orientar los procesos relacionados con la admisión de personas, la formación y la capacitación de los funcionarios.

Consecuentemente, el funcionario público que trabaje para el RSC debe desempeñarse de manera sobresaliente, con idoneidad, según las cinco dimensiones que a continuación se delimitan: Organizativa-institucional, Interrelacionar y de servicio, Motivacional y ética, Autorregulación y Cognitiva.

- La tesis de Quintanilla Arce k. A. (2006), “Gestión por Competencias y desempeños Laborales en la Municipalidades de Ayacucho”. Universidad de Lima.

Concluye que:

1. Es preciso resaltar como resultado final que, una nueva concepción para los directivos y trabajadores en general de las municipalidades de Ayacucho, es el reto que tienen de adecuarse a las exigencias del contexto y los cambios, siendo necesario adaptar todo un sistema de gestión por competencias en busca de la excelencia organizacional, debido a la influencia significativa de ésta en los desempeños laborales.
- La tesis de Sánchez Vertíz, C. C. y Dávalos Judith, B. (2007). Universidad Privada Antenor Orrego. Titulada “Propuesta de un sistema de evaluación para el personal administrativo de la municipalidad Distrital de Pacasmayo”.

Concluye que:

1. El personal de la Municipalidad Distrital de Pacasmayo presenta inconvenientes con respecto a algunos factores como conocimiento del cargo, la cual implica que existan problemas con respecto al rendimiento del personal o que se alcancen los objetivos planteados por la institución.
  2. El sistema más adecuado que se propone para la evaluación de desempeño para el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Pacasmayo es mediante factores que inciden en su desempeño con lo cual mediante una escala se podrá obtener información de cómo se va desarrollando el trabajo del personal.
- La tesis de Alva Saldaña, A. M. y Periche Benavides, P. (2) 2010.” Formulación de un manual de organización y funciones para mejorar la gestión administrativa de la empresa Grifos Cajamarca S.A.C”. Universidad Privada Antenor Orrego (Perú)

Concluye que:

1. Al finalizar esta tesis hemos podido obtener importantes conclusiones, una de ellas y quizás la más importante es que la empresa no cuenta con instrumentos necesarios para lograr una gestión exitosa con competitividad.
2. Uno de los objetivos específicos era identificar si los instrumentos de gestión más importantes y necesarias para una empresa, existen y son: No hemos podido identificarlo, y la misión, visión, objetivos, organigrama, manual de organización y funciones entre otros, necesitan actualizar, mejorar y crear o elaborar por no existir.

### **1.3. HIPÓTESIS:**

Los perfiles del trabajador de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca no se encuentran alineados al Manual Normativo de Clasificación de Cargos.

### **1.4. OBJETIVOS:**

#### **1.5.1. Objetivo general**

Demostrar que los perfiles del trabajador de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca no se encuentra alineados al Manual Normativo de Cargos.

#### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Analizar el perfil de puestos de la Municipalidad Provincial San Miguel - Cajamarca.
- Evaluar el perfil de los trabajadores con relación al perfil de puestos según el manual normativo de clasificación de cargos de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.
- Proponer mejoras para los trabajadores que no se alinean al manual normativo de clasificación de cargos la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.

### **1.5. JUSTIFICACIÓN:**

En las últimas décadas se ha producido un proceso de deterioro progresivo de la imagen de la gestión pública en general en la sociedad peruana, lo que además ha afectado la propia autopercepción y autoestima de los servidores públicos. Es así que en el presente estudio se demuestra que no existe alineación entre el perfil del trabajador con el Manual Normativo de Clasificación de Cargos de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca. Ello confirma que los trabajadores de la Municipalidad Provincial San Miguel - Cajamarca no están capacitados para el desempeño

de sus cargos lo que afectaría el logro de los objetivos planteados en el plan de trabajo municipal.

Con estos resultados los responsables del Gobierno Municipal tomarán conciencia de la calidad de sus trabajadores y tendrán que asumir el reto de actuar con responsabilidad normativa y responsabilidad social.

En ese sentido se busca hacer tomar conciencia al gobierno Municipal y desterrar los medios como: nepotismo, compadrazgo, patronazgo y clientelismo, como mecanismos para ingresar a la función pública, por un sistema de recursos humanos que garantice imparcialidad y equidad al momento de llevar a cabo el proceso de selección, contratación y demás aspectos relacionados con la administración de recursos humanos.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**



## 1.1. LA ADMINISTRACION PUBLICA Y LA BUROCRACIA

La administración pública como disciplina científica tiene su origen en el cameralismo. Al respecto, *Guerrero (1985)* menciona que fue un movimiento político-intelectual emprendido por funcionarios públicos germanos con la finalidad de conocer, instrumentar y sostener al Estado absolutista frente a otros. Las ciencias camerales eran disciplinas académicas que tenían como finalidad que los funcionarios estatales conocieran nuevas y mejores herramientas para alcanzar el bienestar, el fortalecimiento del Estado y la felicidad de los súbditos. La escuela cameralista estaba al servicio de la monarquía absoluta, la cual demandaba mayor organización y eficientes prácticas administrativas para los asuntos reales, y la protección y conservación de su patrimonio. Lo anterior dio origen a los estudios de la administración pública, con aportes en el estudio de las instrucciones y normas administrativas. Algunos autores también consideran que *Jean Bonnin (1808)* es el fundador de la antigua ciencia de la administración, los estudios que hace sobre ésta materia son de manera sistematizada e independiente; él agrega a la administración el distintivo de pública. Por otra parte, *Lorenzo Von Stein* reformula las ciencias camerales y realiza aportes universales a la ciencia de la administración. De esta forma, *Bonnin y Stein* transforman la ciencia de la policía y las camerales en ciencia de la administración, por lo que son considerados como los fundadores de la administración pública. Es a partir de sus contribuciones que comienza el estudio formal de la ciencia de la administración pública (*Sánchez, 2002*).

Por otra parte, *Wilson (1887)* fue uno de los precursores del movimiento de la administración científica en la esfera gubernamental. Su aporte más importante fue el “Estudio de la Administración”, en el que se determina cuál debe ser el papel del gobierno en los asuntos públicos, además de establecer una distinción y separación entre política y administración. De esta forma *Wilson* estableció que el objeto del estudio administrativo tiene dos metas; la primera, es descubrir qué puede hacer adecuadamente el gobierno y, la segunda, cómo puede hacerlo con la máxima eficiencia al menor costo posible. *Wilson* hace hincapié en establecer la distinción entre política y administración. Considera que la

administración está afuera del ámbito político, y a pesar de que un administrador actué en principio por mandato de un político no se debe permitir que el político manipule la actuación administrativa. Este planteamiento fue de importancia en la reforma al Servicio Civil en Estados Unidos.

Por otra parte, *Weber* aportó una concepción estructural de la administración pública que derivó en el término burocracia. Al respecto, *Villoría (2009)* menciona que en Europa el origen de la burocracia y del servicio civil estuvo ligado a cinco aspectos históricos: la separación de lo público y lo privado, la separación de lo político y administrativo, el desarrollo de la responsabilidad individual frente al funcionamiento en consejos, la seguridad en el empleo y la selección por mérito e igualdad.

La burocracia como modelo teórico de las organizaciones se conoce a partir de los estudios de *Weber*, y se identifica con la existencia de un cuadro administrativo profesional. Si bien es cierto que se hace énfasis en la aplicación irrestricta de la norma, también lo hace en la especialización del funcionario. Las actividades deben estar a cargo del Estado, quien es la institución que detenta un tipo de dominación con carácter institucional que ha monopolizado la violencia legítima dentro de un territorio, y es usada como medio de dominación. Para esto cuenta con todos los medios para conseguir lo planteado (*Weber, 1979*).

Con respecto a la dominación *Weber* menciona que se puede definir como la probabilidad de encontrar obediencia a mandatos específicos. La dominación puede sustentarse en motivos de sumisión, es decir acciones de habituación inconscientes, y en aquellos actos que se realizan por previo acuerdo (*Weber, 2005*). La obediencia es indispensable en cualquier relación de autoridad, ya que sin ésta se pierde el sentido de la dominación.

Existen tres tipos puros de dominación legítima:

1. Dominación racional, fundada en una autoridad legal que se traduce en la Burocracia.

2. Dominación tradicional, que se basa en la creencia de las tradiciones.
3. Dominación carismática, que se fundamenta en la creencia hacia una persona (*Weber, 2005*).

Para *Weber*, la administración burocrática constituye la forma más racional de ejercer dominación. De esta forma la administración Por otra parte, *Prats (2005)* considera que la burocracia para *Weber* es una forma de organización mediante la que se ejerce una dominación racional que tiene como base la obediencia a una norma legal, contrario a la tradicional o carismática, por lo que está separada de intereses privados de los funcionarios y está basada en normas burocrática es una dominación gracias al saber, entendido no sólo como el grado de especialidad del cuadro administrativo sino también en cuanto a las relaciones de servicios. Por lo que constituye una asociación donde queda claro el papel que desempeña cada funcionario del cuadro administrativo (*Weber, 2005*). La Burocracia tiende a una mayor racionalización de las funciones, a hacerlas más eficaces y eficientes; para ello es necesario la existencia de un funcionario profesional. La dominación legal o racional se basa en los siguientes principios: establecer ordenanzas que los miembros de un grupo se ven obligados a aceptar, las normas deben ser abstractas capaces de aplicarse a casos individuales. El superior, al mismo tiempo que ordena y manda, está obligado a obedecer. La obediencia responde a un principio impersonal, responde a una competencia racional y limitada (*Weber, 2005*).

En este trabajo no se hará la descripción de la dominación carismática, esto debido a que no se inserta en el objetivo de esta investigación.

En el caso de la dominación tradicional *Weber* menciona que basa su legitimidad en la santidad de las tradiciones y en la creencia en que los poderes que posee son heredados u otorgados por una figura mayor. Es más importante el reconocimiento que la comunidad tiene ante estos valores, que el respeto a una norma legal (*Weber, 2005*). Sin embargo, pese a que se basa en las tradiciones y costumbres de una comunidad, se puede ejercer dominación a través de un

cuadro administrativo o sin éste. La selección de las personas está en virtud de la confianza hacia el señor, por relaciones de parentela, por funcionarios domésticos o bien por un pacto entre el funcionario y el señor. Con esto se entiende que los puestos más importantes se destinan a personas de confianza o a quienes se consideran servidores fieles. No existe una formación especializada ni garantía de permanencia. De esta forma, la dominación tradicional puede subdividirse en: patrimonialismo puro y patrimonialismo estamental. En la dominación patrimonial sólo existen relaciones de fidelidad entre el cuadro administrativo y el señor, los medios administrativos pertenecen en su totalidad al señor. No se toma en cuenta especialización o competencia por parte del funcionario al momento de hacer el reclutamiento, sino la confianza que tenga quien detenta la autoridad sobre los súbditos. El cuadro administrativo se compone por servidores que no necesariamente dependen del superior, sino que su permanencia está en razón de concesión, el reclutamiento está en función de la pertenencia a una clase (*Barenstein 1982*).

Por otra parte, *Arellano (2003)* considera que la burocracia se basa en leyes con carácter impersonal, por lo que la administración pública se cimenta sobre principios racionales, especialmente la estructura, de modo que se pueda cumplir con lo planteado. Por lo tanto, considera que la burocracia para *Weber* constituye la forma más avanzada y racional de ejercer dominación, en razón de la precisión, continuidad, rigor y confianza.

La burocracia trata de garantizar la mayor productividad, eficiencia y eficacia de una organización. Tiene como principios: precisión, previsibilidad, uniformidad y por supuesto la racionalidad (*Weber, 2005*). Las características de la burocracia son:

1. Un ejercicio continuado de las funciones realizadas en la burocracia, que están sujetas a leyes y están concatenadas para cumplir con los objetivos de la organización. Las normas son racionales porque responden a las actividades de cada integrante del cuadro.

2. Competencia y división de trabajo, ya que cada integrante del cuerpo administrativo tiene asignado un campo de acción, tienen atribuciones y obligaciones específicas para que puedan llevar a cabo la tarea que se les encomienda. Para lograr los objetivos que se plantea una organización, ésta debe establecer áreas funcionales que favorezcan el cumplimiento de los objetivos. La división del trabajo de una organización queda plasmada en su organigrama, debe existir un diagnóstico previo para determinar los puestos y los empleados que necesita la organización.
3. Existe una jerarquía de autoridad la cual es indispensable para las organizaciones. Para el caso de las burocracias, éstas están condicionadas por los conocimientos y experiencias de los superiores. Con respecto a los subordinados, esta jerarquía está plenamente determinada y regida por el derecho.
4. Los funcionarios deben proceder mediante normas, y para que se apliquen se necesita una formación profesional. Cada puesto debe estar ocupado por funcionarios que responden a normas fijas e impersonales, por lo que no pueden actuar de acuerdo con sus intereses. Se trata de prever todas las soluciones a problemas a los que se puede enfrentar un funcionario, de manera que las soluciones existan mucho antes de que surja un problema. La burocracia está integrada por funcionarios especializados, cuya actuación se hace previsible ya que ésta sólo reconoce las relaciones formales dentro de la organización.
5. Rige el principio de separación plena del cuadro administrativo y los medios de administración o producción. Los funcionarios son servidores y como tal reciben un salario que puede ser en especie o en dinero. Esta característica está ligada a un proceso de rendición de cuentas, lo que hace vigente su separación.
6. No existe apropiación del cargo por parte de quien lo ejerce, su nombramiento está en función de una norma; tienen derechos y obligaciones sólo en razón del cargo que desempeñan.
7. Rige el principio de atenerse al expediente, al tener todo por escrito la oficina se convierte en el centro de toda actividad de la organización.

Todo acuerdo tiene que sustentarse en un escrito que garantice su cumplimiento (*Weber, 2005*).

En el modelo burocrático es más importante el apego a las normas que los resultados. La administración burocrática hace énfasis en la especialización de funciones, por lo que en la selección de personal no debe haber duda que las personas que están en funciones son las más idóneas para realizarlas. Quizá una de las desventajas de este tipo de organización es que no mira hacia los funcionarios como seres humanos con sentimientos y necesidades, sino que lleva a cabo sus funciones de manera “mecanicista”.

El modelo burocrático establece un tipo de estructura organizacional que supone a las organizaciones públicas al servicio de un interés común, y que están separadas de grupos de interés por medio de las normas. De la misma manera, los servidores públicos están regidos por ellas y sancionados en caso de faltas. Algunos autores consideran que esto es lo que hace que una organización se vuelva mecanicista y previsible, ya que se sabe cómo actuarán los funcionarios y se puede prever posibles irregularidades en los procesos de la Administración Pública.

## **1.2. EL MODELO BUROCRÁTICO EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Como se ha mencionado anteriormente, la burocracia es un modelo racional-ideal que busca maximizar recursos actuando de forma eficaz y eficiente. Para lograrlo se auxilia de funcionarios individuales que, a criterio de *Weber*, deben reunir las siguientes características:

1. Los funcionarios son personas libres, sólo se deben a los deberes de su cargo. No tienen mayor obligación más que la que indique su cargo, debido a que en la burocracia hay división del trabajo: por cada puesto sólo hay un funcionario.
2. Están sujetos a una jerarquía administrativa rigurosa, por lo que la actuación del funcionario está regulada por normas, por tanto sólo

obedecen a su superior. No obedecen a la persona sino al puesto, ya que éste es impersonal.

3. El ámbito de su competencia está plenamente fijado, por lo que los funcionarios sólo pueden desempeñarse de acuerdo a lo que determine la norma. Por ello deben ser personas especializadas, con el fin de evitar duplicidad de funciones.
4. La permanencia del funcionario depende de lo que fije su contrato, no de decisiones superiores.
5. La calificación profesional está basada en los resultados de exámenes que demuestren las habilidades para desempeñar las funciones del puesto.
6. Son retribuidos con sueldos fijos y tienen derecho a pensión. Su salario está en función del rango jerárquico que ocupe y de la responsabilidad del cargo.
7. Ejercen el cargo como su única profesión. Por lo que los integrantes del cuerpo administrativo no pueden incursionar en otros ámbitos de trabajo que obstaculice el buen desempeño de sus funciones.
8. Pueden hacer carrera ya sea por antigüedad o por servicios, y tienen la oportunidad de ascender. Esto puede estar determinado por el desempeño mostrado durante los años de servicio.
9. . Trabajan en completa separación de los medios administrativos, por lo tanto no se apropian del cargo. Los funcionarios que integran el cuadro no tienen interés de recibir mayor retribución que su salario.
10. Están sujetos a normas y leyes. La actuación de los funcionarios está condicionada por normas preestablecidas, por lo tanto su actuación se puede prever (*Weber, 2005*).

Algunos autores han criticado a la burocracia debida a la forma mecanicista con la que opera, y al estricto cumplimiento de la norma, más que los resultados. De acuerdo con *Prats (2005)*, *Merton* fue uno de los primeros en criticar el funcionamiento de las organizaciones burocráticas, debido a que desplazaba los objetivos a cambio de la rigidez de las normas. Consideraba que el apego excesivo a las normas y la previsibilidad de las funciones alteraban la razón de

ser de la organización. Mencionaba que los problemas en una organización no se podían solucionar con la aplicación de normas. Algunas de las disfunciones que encontró *Merton* en el modelo son: el apego excesivo a las normas por encima del cumplimiento de los objetivos de la organización; el formalismo en la comunicación, es decir todo cambio debía informarse por escrito; la resistencia al cambio por parte de los servidores públicos, el cambio representaba una amenaza a su permanencia; las relaciones humanas no son tomadas en cuenta, sólo se mira al puesto y no a la persona, y la pérdida de iniciativa ya que se está sujeto al cumplimiento de las normas, además de poner énfasis en las necesidades internas de la organización (*Chiavenato, 2000*).

### **1.3. UN CAMBIO DE ENFOQUE EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

De acuerdo con *Arellano (2003)*, *Selznick* sugirió modificaciones para la estructura burocrática que van encaminadas a una delegación de poder y al mantenimiento de la organización como ente adaptable a los cambios. Se intentaba demostrar que las organizaciones por su propia naturaleza son dinámicas, por lo tanto no podían circunscribir su actuación a normas fijas. Por otra parte, *Barzelay (1998)* considera que las organizaciones burocráticas son ineficientes y nombra “posburocrático” a los cambios a los que deben enfocarse las organizaciones, en este caso la administración pública posburocrática. En términos generales la “posburocracia” intenta hacer dinámica la actuación de las organizaciones, cambiando la forma en cómo opera: pasa de centrarse en sus propias necesidades a enfocarse en los “clientes”, además de que incluye la participación activa de sus miembros con la finalidad de cumplir su propósito. Los múltiples cambios hechos al modelo tradicional burocrático han desembocado en la incorporación de diversas técnicas: gerenciales y económicas, entre otras, con el fin de hacer más eficiente y eficaz a las organizaciones que conforman la Administración Pública. En el siguiente apartado se describirá en qué han consistido esos cambios y cómo han repercutido en el proceso de recursos humanos.

#### 1.4. LA GESTIÓN PÚBLICA

La Administración Pública en los últimos años se ha visto envuelta en una serie de cambios para responder a nuevas demandas por parte de la ciudadanía, y de actores que condicionan el actuar del Estado. Por otra parte, algunos autores han considerado que la concepción clásica de la Administración Pública, ha ocasionado que el gobierno se vuelva ineficaz al momento de dar soluciones a los 24 problemas de la sociedad. Es por ello que nuevas corrientes buscan reformar a la Administración Pública tradicional con el uso de herramientas de la iniciativa privada y del mercado, agrupando sus propuestas en el concepto de *gestión pública*.

De acuerdo con *Sánchez (2002)*, *Barzelay* considera que en la gestión pública confluyen temas como: gestión, políticas de gestión pública, liderazgo ejecutivo, diseño de organizaciones programáticas, operaciones gubernamentales, entre otros. Algunos autores consideran que la gestión pública encuentra su sustento teórico en la escuela de la elección pública, el gerencialismo, la teoría de la agencia y en el neoinstitucionalismo (*Sánchez, 2002*).

La escuela de la elección pública trata de aplicar instrumentos de la economía en la toma de decisiones de las instituciones públicas. El gerencialismo por su parte trata de poner en primer término sus principios sobre la burocracia, se intenta que los gerentes estén alejados de la intromisión política y que asuman mayor responsabilidad. La teoría de la agencia tiene como principio al individuo maximizador de beneficios en función de aspectos económicos, se entiende con esto que tratara de obtener el mayor beneficio al menor costo posible en relaciones de intercambio. La corriente del neoinstitucionalismo tiene como fin estudiar las relaciones entre las instituciones; las instituciones se ven como entes de control a la actuación de los individuos. Respecto a la repolitización, *Pérez (2004)* menciona que consiste en rescatar del poder de la burocracia a la Administración Pública. Los burócratas tienen el control de las instituciones públicas debido a que saben cómo funciona, mientras que ante la inexperiencia de los políticos, éstos se ven subordinados al poder de la Burocracia. Respecto a

la internacionalización de los servicios públicos que todos los ciudadanos tienen el derecho de contar con los servicios públicos básicos, los cuales quedan respaldados por tratados internacionales. También puede verse: *Una Nueva Gestión Pública para América Latina*, CLAD (1998).

Por otra parte, se considera que la gestión pública tiene dos corrientes:

(1) la corriente “neo-empresarial” representada por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), que agrupa aspectos económicos, de eficiencia y eficacia del aparato público, así como la adopción del término “cliente” en vez de ciudadano, y (2) la corriente “neo-pública” representada por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), que pone atención en la “repolitización” y el control de la internacionalización de los servicios públicos, la participación ciudadana en la rendición de cuentas, la profesionalización de los servidores públicos, la administración orientada hacia resultados, las evaluaciones para determinar la permanencia del servidor público y la ética en la gestión pública (Sánchez 2002).

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, este aspecto es de suma importancia si se quiere tener un cambio en la forma en cómo opera la Administración Pública en la actualidad. 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. 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 OCDE y el CLAD), de ahí que se critique que después de esto

se hayan buscado elementos teóricos que sustentaran estos cambios en el quehacer administrativo (Sánchez, 2002). 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.

## **1.5. LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA GESTIÓN PÚBLICA**

Como se ha venido mencionando, 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, por un lado tenemos aquellas corrientes que hacen énfasis en las actitudes y valores de las personas, en términos generales se puede decir que son aquellas que rescatan las características inherentes al ser humano; por ejemplo, *Luna (2008)* menciona que los rasgos de la personalidad pueden llegar a determinar el por qué algunos empleados son más productivos que otros. Esto engloba la denominada *gestión por competencias*, en la que intervienen: conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes, que se ven reflejados en el desarrollo de las funciones del empleado, por lo que se considera que pueden mejorarse por medio de la capacitación o inducción. La gestión por competencias implica el proceso de administrar el capital intelectual de las personas, el cual puede clasificarse de la siguiente manera: actitudes genéricas relacionadas con el comportamiento; actitudes laborales tales como la capacidad para trabajar en equipo, ser líder, buen

negociador, etc.; actitudes específicas relacionadas con aspectos técnicos, y actitudes básicas que se adquieren en el proceso de formación y permiten el ingreso al trabajo (*Mertens, 1997*).

Antes de este enfoque se veía al empleado únicamente como trabajador, no se ponía atención en sus necesidades o aptitudes al momento de realizar sus actividades. Las características cualitativas eran menos importantes que aquellas que tenían relación con aspectos técnicos. Actualmente se considera que la profesionalización de los servidores públicos debe encaminarse tanto a la instrucción de aspectos técnicos como al desarrollo de actitudes y aptitudes. La *gestión de recursos humanos* basado en competencias trata de re-valorizar a las personas que ingresan a la función pública, además de desarrollar las destrezas que tiene y de inculcar aquellas que se consideren necesarias para tener un buen desempeño laboral. De esta forma, las competencias se consideran importantes en el desempeño del servidor público, ya que le otorgan un valor agregado. Para la Administración Pública representaría mayor eficiencia, eficacia y por lo tanto mayores beneficios. Algunos autores como *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. La aseveración en cuanto a que rescata la parte ética es porque, si entendemos a ésta en términos de *Bautista (s/f)* encontramos que, no sólo se reducen a los principios que guían la conducta humana, sino que estos van a generar un cambio profundo en la forma de actuar de los servidores públicos.

Otro enfoque de recursos humanos es la *gestión estratégica de recursos humanos* (GERH), la adhesión del término estratégico denota a simple vista que todo está en razón de un objetivo determinado en el que participan diferentes actores, siendo el principal en este caso: el servidor público. En este sentido, *Valle (2004)* menciona que este enfoque trata de reconocer y utilizar al recurso humano como el arma más poderosa de la organización. No sólo implica un cambio en la forma de concepción del recurso humano, sino trata de llevar a cabo una reforma profunda en términos de valores de las personas, con la finalidad de generar un cambio en la cultura organizacional de la Administración Pública. La importancia del cambio en la cultura organizacional radica en que pese a que se tengan las mejores herramientas y que éstas puedan asegurar eficiencia y eficacia en la Administración Pública, éstas no funcionarían si los servidores públicos no están preparados para asimilar los cambios. Por ello, es importante que se instruya al servidor público en función de los cambios que se vayan originando. De acuerdo con *Gómez (2006)*, *Pichardo* considera que la GERH impulsa una nueva cultura de administración del personal, ya que incorpora un modelo estratégico para la gestión de recursos humanos que tiene como fines: consolidar una función pública de calidad, que ponga el énfasis en el desarrollo de aspectos éticos. Para ello se deben crear mecanismos de profesionalización que engloben todos los niveles de la organización, así como la promoción de sistemas transparentes de reclutamiento, selección, promoción y formación de los servidores públicos que estén de acuerdo con su desempeño. Además, las remuneraciones para los servidores públicos tienen que establecerse con base en habilidades, experiencia y el perfil del servidor público.

Al momento de establecer una política de recursos humanos se deben tomar en cuenta elementos culturales, de valores y creencias de los servidores públicos en la Administración Pública, con la finalidad de lograr los objetivos planteados. La GERH reconoce que cualquier cambio en la forma en cómo se conciben los recursos humanos afecta de manera positiva o negativa la cultura de la Administración Pública. En relación con lo anterior, *Rodríguez (2009)* menciona que la culturización de los integrantes de la organización se logra a través de un conjunto de sistemas de administración de recursos humanos que enfatice en el

adoctrinamiento y en un sistema de recompensas y sanciones, con la finalidad de mantener una cultura que sea funcional a la estrategia de la organización. Por lo que resulta indispensable poner atención en este tipo de rasgos al momento de plantear estrategias de recursos humanos. El último enfoque de recursos humanos que se retoma es el planteado por *Longo (2002)*, el *modelo integrado de gestión del empleo y recursos humanos*. Este modelo considera que la gestión de recursos humanos está en medio de situaciones ambientales, económicas y políticas las cuales son cambiantes. De esta forma, los servidores públicos deben adecuarse a las estrategias que la Administración Pública se plantea. El modelo de Longo establece los siguientes subsistemas:

De acuerdo con *Longo (2002)*, *Schein* define la cultura como el conjunto de asunciones compartidas que un grupo ha interiorizado en un proceso de aprendizaje. La cultura organizacional se compone de rasgos que comparten los miembros de una organización y que los distingue de otra, en este proceso intervienen factores tanto internos como externos de la organización.

1. Planificación: consiste en realizar un análisis de las necesidades y capacidades de recursos humanos que tiene la Administración Pública, para después establecer líneas de acción que permitan llenar esos vacíos. Una buena planeación determina el logro de los objetivos fijados, por ello es importante que este análisis sea lo más claro y se acerque a la realidad de la Administración Pública.
2. Organización del trabajo: se elaboran políticas relacionadas con la gestión de recursos humanos, las cuales no deben ser rígidas, deben permitir diseñar las características del puesto y el perfil del servidor público.
3. Gestión de empleo: constituye tres áreas: a) gestión de incorporación, que comprende las políticas relacionadas con el acceso de las personas al puesto, lo que implica: el reclutamiento, la selección y la inducción; b) gestión de la movilidad, se refiere a los movimientos de las personas entre puestos de trabajo y puede ser en relación al cambio de tareas o de lugar de trabajo; c) gestión de la desvinculación, conformada por

políticas relacionadas con la terminación de la relación de empleo, ya sea por causas disciplinarias, económicas, bajos rendimientos, etc.

4. Rendimiento: se diseñan estándares de desempeño acordes con los objetivos que la Administración Pública busca, este subsistema tiene la obligación de vigilar el desempeño de cada servidor público en el cumplimiento de sus funciones. En el caso de incumplir con los objetivos establecidos, la Administración Pública es responsable de reformular sus programas y políticas de recursos humanos con la finalidad de identificar y superar los errores cometidos.
5. Compensación: este subsistema menciona que hay políticas retributivas salariales y no económicas. Las primeras deben estar en razón del puesto, de las características del mismo y del grado de responsabilidad que se tiene. Las segundas hacen referencia al reconocimiento que se le hace por el buen desempeño, ya sea en público o en privado, o bien puede ser mediante los seguros que se les otorgan.
6. Desarrollo: se encarga de diseñar políticas y programas encaminados a mejorar el desempeño profesional de los empleados. Se tiene que hacer un análisis respecto a las capacidades que tiene cada servidor público. Se intenta realizar un desarrollo integral que dignifique la función del servidor público y se reconozca la importancia que tiene para el logro de los objetivos en la Administración Pública.
7. Relaciones humanas y sociales: la Administración Pública no está exenta de conflictos, por ello es importante mantener un buen clima de trabajo entre los servidores públicos y los actores que puedan influir en la toma de decisiones y en el logro de los objetivos que se plantean. La mejor estrategia para mantener esa armonía es establecer buenos canales de información, aquí cobra importancia el reconocimiento de las relaciones informales en la Administración Pública, ya que un mal manejo de información puede resultar costosa en términos de resultados y de imagen (Longo, 2002).

La gestión de recursos humanos hace énfasis en el logro de los objetivos a partir de una valoración de elementos cualitativos y cuantitativos, ya que estos determinan el éxito o fracaso de los programas de recursos humanos. A diferencia del modelo burocrático, ésta pone atención en la importancia de mantener buenas relaciones entre los servidores públicos y superiores, así como en mantener un buen clima organizacional. En relación al clima organizacional, de acuerdo con *Longo (2002)*, *Litwin* y *Stringer* lo definen como la suma de percepciones de los individuos que trabajan en una organización. Estas apreciaciones afectan la conducta de los servidores públicos, por lo que corresponde a la gestión de recursos humanos en la Administración Pública implementar las acciones correspondientes. En términos generales se puede concluir lo siguiente: el enfoque por competencias hace referencia a la importancia que tienen los valores, actitudes y aptitudes que tienen el servidor público para el logro de objetivos de la Administración Pública. Respecto al enfoque de la GERH se puede notar que se trata de establecer políticas de recursos humanos en relación con los objetivos de la organización, se busca con ello convertir a los recursos humanos en la ventaja competitiva de la Administración Pública, además de que busca transformar la cultura de administración de personal. Se trata pues de otorgar mayor responsabilidad a los servidores públicos al momento de tomar decisiones.

El último enfoque llamado modelo integrado considera a la gestión de recursos humanos como un sistema, parte de la idea de que una buena planeación es vital para conseguir los objetivos. Sin embargo, reconoce que pese a que exista una buena planeación, si no existen los acuerdos adecuados, ni hay buenas relaciones públicas, todo lo que se planea no servirá de nada.

Para efectos de este trabajo se tomará en consideración lo presentado por el modelo integrado, ya que se considera que engloba al enfoque por competencias y a la gestión estratégica de recursos humanos.

A continuación se describe el perfil del servidor público en la gestión pública.

## 1.6. EL SERVIDOR PÚBLICO DESDE EL ENFOQUE DE LA GESTIÓN PÚBLICA

Varias de las acciones de modernización de la Administración Pública no sólo giran en torno al uso de técnicas del sector privado, ni a la incorporación de mecanismos de mercado, sino que se empieza a dar mayor importancia al papel que viene desempeñando el servidor público. Ahora no son llamados servidores públicos, sino gerentes públicos. La distinción radica en que en parte se vuelven estrategias debido a que son los encargados de llevar a cabo cambios internos y externos en el quehacer gubernamental.

En los últimos años se ha intentado establecer un perfil del nuevo servidor público. Algunos de los elementos que se han tomado en cuenta son: el cambio de valores, actitudes y destrezas, y por supuesto el énfasis en una mayor profesionalización. Por lo que un servidor público debe ser un líder capaz de enfrentar problemas complejos, que se pueden dar en el ámbito local y nacional. Por ello adquiere importancia la capacitación que se le pueda dar, y que junto a ésta se desarrollen las habilidades que como ser humano posee.

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 (valores, comportamientos etc.). A partir de lo anterior se plantean algunas de las características que pueden ser importantes para definir el perfil del servidor público:

1. 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. Un buen servidor público es aquel que desarrolla y explota sus habilidades personales con el fin de eficientar a la Administración Pública para cumplir con los

objetivos planteados. El servidor público debe tener una actitud de liderazgo y compromiso que se materialicen en acciones concretas.

2. 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.
3. 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.
4. 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.
5. 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. Un aspecto que no debe cambiar es el referente a los valores éticos, las administraciones públicas pueden modificar estructuras pero

no comportamientos. Por ello se debe instruir la ética en la formación de los servidores públicos, con esto se contribuirá a lograr eficiencia y eficacia en la Administración Pública.

## **1.7. EL MODELO DE SERVICIO CIVIL DE CARRERA**

### **Antecedentes del Servicio Civil de Carrera**

A lo largo de este trabajo se ha recalcado 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. Es importante 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 fue una respuesta a los Papeles del Federalista, debido a que se consideraba que toda constitución política debería conseguir a los mejores hombres para gobernar, aquellos que poseyeran sabiduría y virtudes para conseguir el bien común; además de buscar los medios para que conservaran las virtudes que los ayudaran a lograr el bien común (*Prats, s/f*).

Sin embargo, este sistema ocasionó incompetencia y corrupción, lo que dio como resultado una falta de credibilidad y apoyo por parte de la ciudadanía. Al respecto, *Prats (s/f)* menciona que fueron dos las causas que propiciaron la crisis de este sistema, que culminó durante la guerra civil en Estados Unidos: la primera se refiere a una fuerte expansión económica que sucedió luego de la guerra civil, la economía estadounidense se convirtió en una economía industrial

integrada, con una disminución de los costos de trabajo y un incremento en la innovación tecnológica, lo que favoreció una diversificación de mercados y el crecimiento de la renta per cápita. La segunda, se refiere a una expansión en los servicios y empleos públicos debido a la presión de grupos de interés. Se empezaba a pedir mayor seguridad jurídica, el control hacia los empleados se hacía cada vez más difícil debido a que se descentralizaban las funciones del sistema de patronazgo. Por lo que el sistema de mérito respondía a la necesidad de otorgar seguridad jurídica, dar confianza y con ello promover la eficiencia en el mercado. El sistema de mérito nació para garantizar la eficiencia en la asignación de las funciones de la administración, se debían tener estructuras, procedimientos y metas que fueran capaces de promover la eficiencia social. A grandes rasgos, el sistema de mérito buscaba responder a las nuevas exigencias en el plano económico, social y político de los Estados Unidos. Se intentaba desvincular las cuestiones políticas de las administrativas, y convertir a los partidos políticos en verdaderos interlocutores y representantes de la sociedad. El primer servicio civil tuvo su origen en Prusia, durante el siglo XVIII, el objetivo era controlar a las monarquías absolutistas mediante sistemas de reclutamiento que hacían hincapié en el mérito y el acceso igualitario a los empleos. El origen del servicio civil está ligado con la formación del Estado moderno que busca la separación política-administración (*Quiroga, s/f*).

Respecto a lo anterior, *Uvalle (2000)* menciona que el servicio profesional en Alemania se remonta a la Ley General Prusiana de 1794. En esta ordenanza se especifican los derechos y obligaciones de los funcionarios, y se establece de manera formal una relación con el Estado regida por el “derecho público”. En 1825 se garantizan derechos de pensión, se establece que el requisito primordial para ingresar a la función pública era contar con estudios universitarios. En 1873 se elabora un código funcional basado en valores y requisitos prusianos, se buscaba suprimir la distinción entre funcionarios y empleados públicos debido a que las cuestiones laborales no estaban regidas por la ley sino por regulaciones normales.

Por otra parte, *Longo (2001)* menciona que una orden in council del 21 de mayo de 1855 en Gran Bretaña es el acta de nacimiento del servicio civil. En esta se creaba la Civil Service Commission, nombrando a tres comisionados encargados de examinar a los candidatos a ingresar en la Administración Pública. La comisión tenía que evaluar a los futuros servidores públicos con el fin de determinar su capacidad para desempeñar las funciones del puesto.

### **Concepto de Servicio Civil**

Es importante señalar que un servicio civil está inmerso en lo que se denomina profesionalización de la Administración Pública, que busca mejorar la actuación de los servidores públicos dentro de ésta. Se considera que una administración profesional está separada de aspectos políticos, por lo tanto la Administración Pública debe buscar elementos que protejan la actuación de los servidores públicos de acciones patrimoniales por parte de los políticos. El desarrollo de esta estrategia bien puede llevarse a cabo por un servicio civil o un servicio profesional, dirigido por el modelo burocrático de *Weber* o bien por la gestión estratégica de recursos humanos impulsada desde la gestión pública (*Martínez, 2003*). Algunos autores mencionan que el servicio civil de carrera es un sistema en el que el ingreso a la Administración Pública está determinado por los méritos del servidor público. El sistema le otorga estabilidad en su empleo por medio de un esquema de derechos, y de obligaciones que también debe cumplir. El servicio civil de carrera se sustenta en dos principios fundamentales: igualdad y mérito (*Longo, 2001*). También mencionan que no existe un único modelo de servicio civil, ésta está en función de las condiciones sociales, históricas, económicas y políticas de cada gobierno. Sin embargo, un servicio civil de carrera debe reunir elementos que puedan dar respuesta a las demandas de la ciudadanía.

De acuerdo con *Tahoces (2004)*, el servicio profesional de carrera es un sistema integral encargado de desarrollar el capital humano de las administraciones públicas; se considera que es a través de exámenes como se puede ingresar y permanecer en la Administración Pública. Un servicio profesional ofrece

estabilidad en el empleo a los servidores públicos, y se sustenta en lo siguiente: evaluación del desempeño, capacitación y antigüedad. Con estos componentes se pretende que la actuación de los empleados al servicio de la Administración Pública se guíe bajo principios de eficiencia y eficacia; y además estará sujeta a procesos de medición de resultados con base en los objetivos planteados. Se puede pensar que un servicio civil de carrera sólo está regulado por normas, y que éstas son las únicas que pueden garantizar la igualdad de oportunidades para ingresar a la Administración Pública. Sin embargo Prats, de acuerdo con *Muñoz (s/f)*, considera que el servicio civil se conforma también por valores, principios y normas; sean estas formales o informales. Esto condiciona el acceso, promoción, retribución, responsabilidad, comportamiento y las relaciones entre la cúpula política y los ciudadanos. Se puede decir que mientras no se tome en cuenta a todos los actores involucrados en la toma de decisiones, cualquier intento por mejorar la actuación de la Administración Pública no dará los resultados esperados. Otros autores consideran que un servicio público profesional de carrera se conforma por un conjunto de normas y procedimientos, que deben sustentarse en principios de servicio público: legalidad, imparcialidad, objetividad, integridad, transparencia, etc. Las normas que regulan el ingreso, formación, capacitación, certificación de competencias, permanencia, movilidad y separación, son las que establecen los derechos y obligaciones del personal público. Estos elementos se basan en evaluaciones de tipo meritocráticos de aspectos técnicos y cualitativos. El sistema es administrado por órganos políticamente independientes y autónomos, con la finalidad de asegurar credibilidad e imparcialidad (*Aguilar, 2003*).

Ahora bien, como se puede notar, aun cuando las definiciones de servicio civil de carrera son diversas, se pueden encontrar elementos que resultan esenciales: ingreso, permanencia, evaluación, capacitación y separación de los servidores públicos; además de considerar la imparcialidad y los aspectos meritocráticos e igualitarios en la evaluación de los servidores públicos. De acuerdo con los autores revisados, el servicio civil de carrera constituye una herramienta para mejorar la actuación de la Administración Pública, debido a que en el proceso se van eligiendo los mejores candidatos para ocupar puestos en el servicio público.

Se pone énfasis en las aptitudes de los candidatos y en el desarrollo de habilidades de los servidores públicos, tanto a nivel profesional como personal. Un aspecto a considerar es el relacionado con los valores y principios que regulan el servicio civil de carrera, al respecto *Martínez (2003)* señala que los principios más recurrentes en un servicio civil de carrera son: (1) el mérito, éste tiene relación con el ingreso, promoción y desarrollo de los servidores públicos; está basado en las actitudes, aptitudes y conocimientos; por lo tanto, todos los ciudadanos tienen la oportunidad de ingresar si cumplen con los requisitos del puesto.(2) Igualdad de oportunidades, sí la persona cuenta con los requisitos previstos por el puesto tiene el derecho de participar por la vacante, es responsabilidad de la administración de personal publicar las convocatorias a fin de que todos los interesados participen en la selección. (3) Legalidad, los actos realizados por los servidores públicos deben estar apegados a la norma, por lo que se debe dar a conocer la normatividad que regula su actuación.

Otro valor con el que deben identificarse los servidores públicos es la (4) honradez, se busca con esto recuperar la confianza por parte de la ciudadanía. Esto tiene relación con el principio de (5) lealtad, los servidores públicos deben obedecer a las indicaciones del puesto y no de su superior inmediato. Por lo tanto, se busca que actúen de forma (6) imparcial, las decisiones y acciones deben ser neutrales. También se menciona que el servidor público debe conducirse con (7) profesionalismo durante el desempeño de sus actividades, debe estar en constante capacitación con el fin de hacer frente a las nuevas demandas por parte .También se ha notado que los autores nombran de distinta forma al servicio civil, para efectos de este trabajo no se recurrirá a hacer una discusión acerca de las distintas concepciones del mismo, queda claro que la definición depende del punto de vista del autor, y no demerita las demás acepciones. En lo que concuerdan es en el aspecto meritocráticos de los servidores públicos y en diseñar procesos que sean capaces de hacer frente a prácticas patrimonialistas en la Administración Pública de la ciudadanía y de la institución a la que pertenece. Por último, el servidor público debe actuar con (8) responsabilidad, no sólo porque la norma a la que está sujeto lo dicta, sino por iniciativa propia y porque su vocación de servicio se lo indica. La importancia

de los valores en el servicio civil de carrera radica en que se intenta rescatar la parte humanista de la Administración Pública, se busca que los servidores públicos cuenten con mayor sensibilidad para responder a las demandas de la ciudadanía.

### **Modelos del Servicio Civil**

Los modelos de servicio civil de carrera dependen de las condiciones sociales, políticas, económicas y culturales de los gobiernos de cada país. En razón de esto se van formulando modelos ad hoc que permiten responder a las exigencias de la sociedad. De acuerdo con *Quiroga (s/f)* son dos los modelos de servicio civil de carrera que algunos países han utilizado: el modelo de estructura abierta y el modelo de estructura cerrada. Es importante recalcar que estos modelos no son excluyentes, sino que se complementan. El modelo abierto tiene las siguientes características: se elabora un catálogo de puestos en razón de las necesidades de la Administración Pública; tanto el reclutamiento como la selección se hacen con base en los requerimientos del puesto; los puestos son impersonales, se intenta terminar con las prácticas patrimonialistas de los servidores públicos; al buscar al servidor público adecuado la Administración Pública no tiene que preocuparse por su formación, se entiende que es apto para el servicio público. Este modelo presupone simplicidad debido a que la gestión de personal sólo se enfoca a la delimitación de los puestos; sólo se emplea a quien se necesita, por lo que no existe desperdicio de recursos.

El modelo de estructura cerrada establece que la carrera administrativa incluye un sistema de ascensos, promociones y se caracteriza por lo siguiente: cuenta con un estatuto o ley en donde se incluyen normas de derecho público que regulan a los servidores públicos; y la carrera administrativa permite que el servidor público no sea reclutado para un determinado puesto, sino que le permite escalonar a otros puestos.

Dentro de la carrera administrativa deben existir límites y mecanismos que permitan la promoción tomando en cuenta la calificación necesaria para el puesto, el servidor público debe contar con una formación más general en vez de

especializada. El servidor público tiene seguridad jurídica y sólo debe ocuparse de las actividades del puesto, no se le permite pertenecer a alguna agrupación política. La gestión de personal se encarga de capacitar y formar a los servidores públicos durante su permanencia en la Administración Pública. (*Quiroga, s/f*). El Servicio Civil de Gran Bretaña corresponde al modelo de estructura cerrada. *Perlman y Pineda (2003)* mencionan que se instaura con la finalidad de hacer frente a los abusos de la Administración Pública del siglo XVIII. La cual se caracterizaba por otorgar nombramientos como favores, por lo que no había una relación entre la calificación, el nombramiento y la remuneración, ni se contaba con criterios para realizar el reclutamiento o la evaluación. Es importante mencionar que la alternancia política de fines de este siglo XVIII coadyuvó en la instauración del Servicio Civil de Carrera. Éste se instauró en 1840 con la “escuela de cuadros”, la cual formaba a los servidores públicos. Para 1870 los exámenes de admisión adquirieron el carácter de universal bajo la vigilancia del Departamento del Servicio Civil, pero es hasta 1914 cuando éste se amplía a todos los departamentos de la Administración Pública. Desde su inicio el Servicio Civil Británico fue criticado por mantener criterios elitistas que privilegiaban la formación académica de algunos egresados de universidades (*Senado, 2002*).

Por lo anterior, en 1991 se establecieron programas de incorporación de las minorías étnicas. En 1994 el gobierno llevo a cabo una reforma en el servicio civil y creo el Señor servicio que absorbió a más de cien funcionarios que estaban fuera del servicio civil, y en 1994 se incorporaron a los discapitados. Para el año 2002 existían 173 departamentos que trabajaban conjuntamente con el gobierno para formular políticas. También agencias que se encargaban de la contratación y la consecución de estrategias gubernamentales. Además, existían programas para estudiantes, egresados y para profesionistas con título. En relación con éste último, *Barron (2003)* menciona que para el ingreso de graduados de licenciaturas al servicio civil se hace énfasis de igual manera en el mérito y en los resultados de los concursos abiertos. En el Reino Unido el servicio civil tiene la función de ayudar con integridad, honestidad, imparcialidad y objetividad al gobierno en la formulación de las políticas, la

ejecución de sus decisiones y en el manejo de los servicios públicos. Está a cargo de los comisionados quienes deben garantizar que la selección sea por méritos y sea resultado de un concurso justo y abierto, éstos son nombrados por la Corona y su elección se circunscribe al sector público-privado. La selección se hacía mediante exámenes escritos, pero a partir de la década de los cincuenta se introdujeron métodos como entrevistas, exámenes psicométricos y centros de evaluación. La función principal de los comisionados es mantener la selección del nombramiento con base en el mérito, y como resultado de un concurso justo y abierto (*Barron, 2003*). En relación con la participación de los comisionados en la contratación, a éstos les corresponde presidir los consejos de selección, aprobar los nombramientos, analizar el puesto y los requisitos de la dependencia, con el fin de dar a conocer la información a los candidatos; además de publicar un código de contratación que interpreta los principios de transparencia, equidad y mérito. Las dependencias deben seguir estas reglas en relación con niveles inferiores y auditar los sistemas de contratación. En el caso de que las dependencias realicen una contratación abierta a candidatos internos y externos del servicio civil, sólo deben asegurar que sean tratados con igualdad de oportunidades (*Barron, 2003*).

Respecto al modelo de estructura abierta se encuentra el servicio civil de Estados Unidos, que fue impulsado por *Wilson* durante el siglo XVIII y durante el XIX, con la idea de emprender una modernización gubernamental. Establecido en el Acta Pendelton de 1883, se fundamenta en una selección y ascenso por mérito, exámenes, pruebas de experiencia y credenciales relacionadas con el desempeño del puesto. Esto se conoció como el sistema de mérito que sustituía al sistema basado en el compadrazgo. En el Acta La Follete de 1913 se dio permanencia a los empleados públicos una vez concluida su inducción, y se les protegió de acciones políticas. Se estableció el ascenso por clasificación de puestos en el Acta de Clasificación de Puestos de 1923, se estableció qué puestos tenían más valor en relación con los requisitos y pago (*Perlman y Pineda 2003*).

## **1.8. EL SERVICIO CIVIL PERUANO**

A continuación con el propósito de contribuir al debate acerca del desarrollo y situación en que se encuentra el servicio civil peruano para desarrollar estrategias y acciones que apoyen al fortalecimiento de la democracia y la institucionalidad en el Perú.

Las personas constituyen el elemento más valioso en cualquier organización y en la administración pública ello no debe ser la excepción. El servicio civil, antes llamado empleo público, engloba a todas las personas que trabajan para el Estado y debe contar con un sistema administrativo de gestión de servidores públicos que articule y gestione el personal al servicio del Estado, armonizando los derechos de este personal con los intereses de la sociedad. Sin embargo, a pesar de la importancia reconocida del rol que deben desempeñar los servidores públicos, aún no se cuenta con un servicio civil eficaz con una clara orientación hacia el ciudadano.

La gestión de los servidores públicos en el Perú se ha caracterizado por su complejidad y por la falta de una planificación y dirección coherente, producto de la coexistencia de distintos regímenes laborales con diferentes reglas de juego, de la distorsión del sistema de remuneraciones, del abuso de contrataciones temporales, de la alta dispersión legislativa existente, de la ausencia de un ente rector y de la ausencia de una política de Estado en esta materia. Por ello, han sido varios los intentos de reforma en esta materia en los últimos años, pero los resultados no han sido los esperados.

A partir del año 1990, producto de los cambios de contexto en materia política y económica en el país, ha habido cuatro intentos de reforma del servicio civil con el fin de consolidar el sistema de gestión de recursos humanos en el Estado.

El primer intento de reformas (1990 y 1992) apuntó a reducir el tamaño del Estado y redefinir su papel. Fueron seis las principales medidas implementadas. La primera fue la reducción de personal y ceses colectivos a través de evaluaciones de servidores públicos y programa de compra de renuncias. Las

evaluaciones semestrales, al no contar con criterios claros, dieron lugar a los ceses colectivos sin contar con el incentivo que se otorgaba a la renuncia voluntaria. La segunda medida fue el cierre del ingreso a la carrera administrativa desde la Ley de presupuesto de 1992 para mantener bajo control el gasto de personal. La tercera medida fue la creación del régimen laboral de la actividad privada, siendo uno de los cambios más significativos en la legislación laboral la aprobación de la Ley de fomento del empleo (Decreto Legislativo 728), que tuvo como objetivo flexibilizar el marco legal rígido que caracterizaba a nuestro país en materia de trabajo y propiciar una legislación flexible que permitiera un mayor acceso al trabajo. La cuarta medida fue el establecimiento de la modalidad de contratación por servicios no personales para satisfacer las necesidades de contratación de personal al interior de las entidades públicas, en un contexto de prohibición de incorporar personal permanente en ellas. El uso de esta modalidad de contratación de personal en el Estado comenzó a proliferar desde los años 90, llegando en el año 2004 a representar el 10 por ciento del total de servidores públicos activos. La quinta medida fue la utilización de modalidades de contratación a través PNUD y Fondo de Apoyo Gerencial para el pago de funcionarios de alto nivel y personal que prestara servicios técnicos y profesionales. Estas modalidades han contribuido con el desorden y heterogeneidad de pagos de remuneraciones en la administración pública. La sexta medida fue la aprobación de conceptos no remunerativos como mecanismo alternativo que permitiera un incremento de los ingresos de los trabajadores bajo el régimen laboral público administrativo. El concepto más significativo como CAFAE tampoco contribuyó a ordenar los ingresos de los trabajadores ya que el mismo se daba de manera discrecional y no homogénea en las entidades públicas.

El segundo intento de reformas (1995-1997) tuvo apuntó a la modernización del Estado, flexibilizando y simplificando los sistemas administrativos mediante una importante desregulación de los mismos y, de esta manera, hacer más eficiente el aparato estatal. Sin embargo, la reforma recibió escaso apoyo político por el eventual incremento del gasto en planillas que suponía producto del

sinceramiento de los contratos SNP y su conversión a contratos de naturaleza laboral.

Por ello, la reforma en este periodo se redujo a la aprobación de proyectos de ley, tales como la Ley de contrataciones y adquisiciones del Estado, la Ley del servicio diplomático y la Ley sobre la prohibición de ejercer la facultad de nombramiento y contratación de personal en casos de parentesco.

El tercer intento de reformas (2000-2006) se inició en un contexto que requería la creación de espacios de concertación de políticas públicas que permitieran superar la desconfianza de la ciudadanía en sus instituciones y hacer más eficiente el aparato estatal. Así, en el año 2002, se inició un nuevo proceso de modernización y descentralización del Estado. En el año 2004, se promulgó la Ley Marco del empleo público (LMEP) como norma transversal al empleo público que implicaba un solo y único régimen para los empleados estatales y nueva clasificación de los grupos ocupacionales al interior del servicio civil. Uno de los aspectos resaltantes de la LMEP fue el cambio de enfoque en la clasificación de los trabajadores del sector público a partir de las funciones que desempeñaban y no por el nivel académico alcanzado. La implementación de las políticas complementarias a la LMEP no se llevó a cabo por la incertidumbre respecto de los efectos negativos de una variación en la política remunerativa o el incremento del gasto de la planilla pública.

Para atraer y retener al mejor talento humano a la administración pública, es necesaria la implementación de manera integral de una nueva Ley del servicio civil que rijan al sistema administrativo de gestión de recursos humanos.

En la actualidad, existen 15 regímenes laborales en las entidades del Estado, entre generales y especiales, que conllevan a un desorden en la administración pública porque cada régimen implica distintos derechos y deberes para los servidores públicos. Los regímenes laborales generales son tres: carrera administrativa (Decreto Legislativo 276), régimen de la actividad privada (Decreto Legislativo 728) y contratación administrativa de servicios – CAS (Decreto Legislativo 1057). El régimen de la carrera administrativa constituye

un sistema cerrado por niveles, donde se ingresa al último nivel por concurso público de méritos. Se organiza en tres grupos ocupacionales (profesionales, técnicos y auxiliares) según formación, capacitación y/o experiencia reconocida. Los directivos y los funcionarios no están comprendidos en la carrera administrativa, pero sí en las disposiciones de la Ley de bases de la carrera administrativa en lo que les sea aplicable. En la práctica, los puestos de dirección están siendo ocupados por servidores de carrera, muchas veces a través de designaciones discrecionales realizadas por la autoridad competente. La promoción de servidores públicos se realiza bajo criterios de antigüedad, capacitación y evaluación. Sin embargo, la posibilidad de que las entidades realicen procesos de promoción interna se redujo sustancialmente durante los últimos años debido a que las plazas disponibles fueron destinadas, en primer término, para reponer a ex servidores públicos afectados irregularmente por los ceses colectivos y, solo en segunda instancia, a ser cubiertas por concursos públicos. En cuanto a las remuneraciones, existe una elevada dispersión del promedio de ingresos de los servidores públicos por la incompatibilidad legal existente, siendo CAFAE el concepto no remunerativo más significativo para el incremento de sus ingresos. Por último, en cuanto a la desvinculación de servidores, no existe período de prueba y el cese solo se produce por causales de ley.

El régimen de la actividad privada constituye un sistema abierto a un puesto determinado donde se incorpora personal capacitado en posiciones de responsabilidad, siendo exonerados del requisito de ascender peldaño a peldaño en la estructura de niveles. Se organiza bajo un sistema de puestos, por lo que no existen mecanismos formales de promoción o ascensos de personal.

Al igual que en el régimen laboral público administrativo, existe una disparidad de sueldos, originando que las brechas de salarios sean altas por tipo de entidad y grupo ocupacional. En el caso de ministerios, organismos reguladores, organismos técnicos y organismos ejecutores, esta brecha está alrededor de los 15 mil nuevos soles, mientras que en los organismos constitucionalmente autónomos, se presenta una diferencia significativa de 31 mil nuevos soles. Por

último, en cuanto a desvinculación de servidores, este régimen establece un periodo de prueba y compensación económica frente al despido arbitrario como única reparación por el daño sufrido.

El régimen especial de contratación administrativa de servicios – CAS constituye un sistema abierto a un puesto determinado.

Supone una contratación temporal por un periodo restringido a un año fiscal, renovable.

A partir del año 2010, adquiere su naturaleza laboral y, en 2012, mediante Ley 29849, se establece que el servidor bajo este régimen se considera dentro del ámbito de la Ley Marco del empleo público y la Ley del código de ética de la función pública, debiendo ajustarse a la misma y completar su regulación en términos de los derechos laborales que le competen. Al ser un sistema de puestos, no existe la promoción o ascenso. No existen escalas remunerativas, por lo que las remuneraciones son negociadas contrato por contrato. La remuneración mensual promedio varía en función del número de años de permanencia y por tipo de entidad, sin embargo, el rango de dispersión de los ingresos es menor que en los regímenes de la carrera administrativa y de la actividad privada.

Por último, en cuanto a la desvinculación de servidores, cuenta con compensación económica frente al despido arbitrario y existe período de prueba.

La actual reforma del servicio civil se inició en el año 2008 por la ausencia de una política de recursos humanos, que trajo como consecuencia un servicio civil desestructurado y desordenado producto del desorden normativo en materia de gestión de recursos humanos en el Estado. Existe más de 500 normas sobre el servicio civil, más de 102 escalas remunerativas en 82 entidades del Poder Ejecutivo, más de 400 reglas diferentes que regulan el pago a los servidores públicos y más de 198 conceptos de pago, entre remunerativos y no remunerativos.

El Estado peruano emplea alrededor de 1 millón 300 mil servidores públicos y, en promedio, 42 mil personas ingresan a trabajar al Estado cada año a pesar de las normas de austeridad y sin una previsión de las necesidades de personal que responda a una política de Estado articulada con los planes nacionales o sectoriales. Un aspecto preocupante es que el crecimiento del número de servidores públicos se estaría dando a raíz de los contratos temporales. El presupuesto público destinado al pago de planilla del personal del Estado se concentra en el gobierno nacional (56%), seguido del gobierno regional (34%) y del gobierno local, a donde se dirige el 10% de este presupuesto.

La concentración de servidores en el gobierno regional se da porque el pago de planilla de las carreras especiales (a donde pertenecen los profesionales de educación y salud) depende de los gobiernos regionales.

En este contexto, se crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR - como un organismo técnico especializado y rector del sistema administrativo de gestión de recursos humanos del Estado, encargado de establecer, desarrollar y ejecutar la política del Estado respecto del servicio civil. El proceso de reforma del servicio civil es integral e involucra a todos los grupos ocupacionales. Se realizará de manera gradual utilizando un criterio de eficiencia y priorizando los temas referidos a funcionarios y directivos públicos en la medida que constituyen un grupo clave para la implementación de la reforma. La posición que ocupan, así como su nivel de responsabilidad y acceso a la toma de decisiones los convierten en aliados necesarios para impulsar el proceso de reforma.

SERVIR ha venido desarrollando acciones en los últimos tres años enmarcadas en los aspectos más urgentes que fueron identificados para iniciar la reforma del servicio civil: (i) capacitación, (ii) rendimiento, (iii) profesionalización del cuerpo directivo y (iv) resolución de controversias.

- Normas de capacitación y rendimiento del sector público que regulan la capacitación y evaluación del rendimiento en el servicio civil, transversal a todos los regímenes laborales.

- Se viene implementando 20 redes de oficinas de recursos humanos, nueve de ellas en gobiernos regionales y se viene acompañando en la gestión de las entidades públicas en la aplicación de las normas sobre servicio civil.
- Se ha definido perfiles específicos por competencias, sobre todo, para cargos transversales en el Estado, como aquellos asociados a los sistemas administrativos.
- Se está realizando estudios, conjuntamente con el MEF, que permitan plantear los lineamientos para iniciar un proceso de reforma del sistema remunerativo, el que deberá implementarse de manera gradual por razones de responsabilidad fiscal y en función del avance en el desarrollo de instrumentos e institucionalidad en la definición de perfiles, selección, capacitación y evaluación del desempeño.
- Se ha desarrollado evaluaciones de los operadores de los sistemas administrativos a través de Diagnósticos de Conocimientos desde finales del año 2009. A la fecha, se ha evaluado a los servidores públicos en los sistemas administrativos de inversión y compras públicas de los tres niveles de gobierno, lo cual ha permitido reconocer capacidades, determinar quiénes necesitan capacitación e identificar los temas de las mismas.
- Se creó el cuerpo de gerentes públicos con el objetivo de incorporar al servicio civil a profesionales altamente capacitados.
- Mediante el cuerpo de gerentes públicos, SERVIR ha probado el impacto positivo que puede tener en la gestión de una institución la incorporación de profesionales en el nivel directivo que cumplan con perfiles y competencias ad hoc para el puesto a realizar.
- Desde el 14 de enero de 2010, el Tribunal del Servicio Civil, órgano integrante de SERVIR, tiene a su cargo la solución de las controversias individuales que se presenten entre las Entidades y las personas a su servicio.

A la fecha, se ha emitido, aproximadamente, más de 28,000 resoluciones que han generado jurisprudencia sobre diversos temas controvertidos en las materias de competencia del TSC.

Son seis los grandes temas que debe abarcar la reforma del servicio civil en los próximos meses. En primer lugar, se encuentra el tema de ética, incompatibilidades y responsabilidades para ser más efectivos en la lucha contra la corrupción, sin importar el vínculo y modalidad contractual de las personas vinculadas al Estado. En segundo lugar, está el tema de funcionarios y empleados de confianza, donde se requiere definir requisitos mínimos para la profesionalización de los funcionarios públicos y empleados de confianza y establecer reglas claras para lograr una gestión transparente, eficaz, eficiente y orientada al ciudadano. El tercer tema es el de gestión del servicio civil, que implica definir las reglas del nuevo sistema de servicio civil, bajo los principios de orientación al ciudadano, meritocracia, transparencia, igualdad de oportunidades, eficiencia y eficacia para mejorar la administración pública y tener impacto en el bienestar de la ciudadanía.

En cuarto lugar, se encuentra el tema de grupo directivo para establecer las reglas para la franja directiva, poniendo énfasis en el buen desempeño del sector público, teniendo como principio fundamental el mérito en el acceso y el cumplimiento de metas para su permanencia. El quinto tema está referido a la carrera del servicio civil para homogenizar los derechos y deberes de los servidores públicos, priorizando el servicio al ciudadano y promoviendo la meritocracia, transparencia e igualdad de oportunidades en el acceso, progresión, gestión de la compensación y salida del servicio civil. Por último, se encuentra el tema de gestión de las compensaciones para definir un sistema único, pero flexible para la gestión de las compensaciones para todos los servidores públicos y, así, manejar de manera ordenada y transparente el gasto en planilla y promover el bienestar del trabajador y la generación de incentivos para el logro de los objetivos institucionales.

## **Los Subsistemas de Gestión de Recursos Humanos**

De acuerdo con el modelo integrado de gestión de recursos humanos desarrollado por *Francisco Longo*, este se despliega en diferentes componentes que operan como subsistemas y aparecen conectados e interrelacionados entre sí (*Longo, 2004*).

Los subsistemas que se identifican son 7:

1. **Planificación de los Recursos Humanos:** subsistema transversal que es el espacio para el diseño de las políticas de gestión de los recursos humanos, sobre la base de consideraciones cuantitativas y cualitativas, a corto, mediano y largo plazo.
2. **Organización del Trabajo:** permite definir las características y condiciones de ejercicio de tareas, así como la idoneidad de las personas a realizar dichas tareas. Incluye diseño de los puestos y definición de perfiles.
3. **Gestión del Empleo:** abarca las políticas y prácticas de reclutamiento, selección, movilidad y desvinculación del personal.
4. **Gestión del Rendimiento:** relacionada con la evaluación del personal para relacionarlo con el cumplimiento de los objetivos y prioridades de la organización y a la obtención de información valiosa para la toma de decisiones de recursos humanos.
5. **Gestión de la Compensación:** se ocupa del diseño y gestión de las retribuciones monetarias y no monetarias –incluyendo salarios.
6. **Gestión del Desarrollo:** relacionado con el crecimiento profesional de las personas e incluye los temas de promoción, carrera y capacitaciones.
7. **Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales:** subsistema transversal relacionado a la dimensión colectiva de las políticas y prácticas de personal. Abarca el clima laboral, gestión de las relaciones sociales y gestión de las políticas sociales.

## **1.9. LEY ORGANICA DE MUNICIPALIDADES**

La presente investigación tiene como sustento teórico la nueva Ley Orgánica de Municipalidades, N° 27792, promulgada en Mayo último y en lo que se refiere a la gestión de recursos humanos se ha considerado el artículo 46° de la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, que establece el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, que estará a cargo de un ente rector conforme al artículo 44° de la citada Ley. En concordancia con esta disposición, con fecha 21 de Junio de 2008 se ha publicado el Decreto Legislativo N°1023 que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil, estableciendo los principios del servicio civil y del compromiso del estado al servicio de la ciudadanía y los lineamientos básicos del Sistema Administrativo de Gestión de Gestión de Recursos Humanos. *CASTILLO CHÁVEZ J. (2013).*

El sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos establece, desarrolla y ejecuta la política del Estado respecto del servicio Civil y comprende el conjunto de normas, principios, recursos, métodos, procedimientos y técnicas utilizados por las entidades del sector público en la gestión de los recursos humanos. *CASTILLO CHÁVEZ J. (2013).*

## **1.10. EVALUACION DE PUESTOS**

### **Concepto**

La valuación de puestos se utiliza para determinar el valor relativo de una posición. Consiste en una comparación formal y sistemática de los puestos a fin de determinar el valor de uno en relación con otros y establece una jerarquía salarial o de sueldos. *Gary Dessler, (1996)*

Aunque existen diferentes enfoques para llevarlos a cabo, cada uno tiene en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo.

El procedimiento básico de la valuación de puestos consiste en comparar el contenido de los puestos en relación con otros, por ejemplo, en términos de esfuerzo. Se procede a comparar las posiciones entre sí con base en su contenido

y son los llamados "factores compensables" del puesto lo que constituye el contenido. Existen dos enfoques que se pueden utilizar para comparar varios puestos: primero se puede usar un enfoque intuitivo según el cual puede decirse que un puesto es "más importante" que otro y dejar de lado los factores específicos relacionados con el puesto. El segundo enfoque consiste en comparar los puestos basándose en factores importantes que todos los puestos tienen en común. Estos factores pueden ser generales o específicos dependiendo del puesto. Por ejemplo: habilidades, esfuerzo, responsabilidades, condiciones de trabajo, conocimiento, solución de problemas, etc. Cada compañía puede desarrollar sus propios factores o criterios de valuación dependiendo de sus necesidades o bien pueden adoptarse criterios populares que generalmente son muy utilizados. Lo que sí cabe destacar es que los factores compensables en los que hay que centrarse dependen de la naturaleza del puesto.

El objetivo de la valuación de puestos es decidir el nivel de salarios, sin embargo puede servir para otros efectos como es el caso de la presente investigación. Este es un procedimiento muy subjetivo y debe ser llevado a cabo por el analista de puestos. Se podría decir que es subjetivo ya que la identificación de los factores compensables juega un papel clave en la valuación, pues cada puesto se compara usando los mismos factores compensables.

### **Preparación para la valuación de puestos**

Para llevar a cabo el proceso de valuación de puestos deben llevarse a cabo tres pasos.

1. Identificar la necesidad de la valuación de puestos: debe determinarse si algunos de los problemas que atraviesa una compañía pueden deberse a desigualdades salariales, o como es el caso de la presente investigación los perfiles de los trabajadores no se ajustan al perfil requerido por el puesto.
2. Obtener cooperación del empleado: los empleados podrían temer una rebaja en el nivel de salarios si se efectúa una valuación, por lo que debe

hacérseles saber que ningún sueldo será rebajado y que gracias a este proceso se ofrecerá un mecanismo para considerar sus quejas laborales.

3. Elegir al comité de valuación de puestos: el comité debe evaluar diversos puntos de vista de diferentes personas que estén familiarizadas con los puestos en cuestión. Además el comité puede ayudar a asegurar una mayor aceptación de parte de los trabajadores. El comité de valuación de puestos lleva a cabo tres funciones:
  - a) Identifica a los puestos clave o de referencia: esto servirá como referencia para comparar la importancia de los demás puestos y su colocación en la jerarquía, además de ser los primeros puestos que se valuarán.
  - b) El comité elegirá los factores compensables de valuación.
  - c) Finalmente el comité tasaré realmente el valor de cada puesto.

### **Métodos para la valuación de puestos**

Los principales métodos de valuación de puestos que existen son: el método de jerarquización, el de clasificación de puestos, el de puntos, el de comparación de factores y el sistema Hay.

A continuación describiré brevemente cada uno de ellos:

#### **Método de Jerarquización Para Valuación de Puestos**

Es el método más sencillo y consiste en jerarquizar un puesto en relación con los demás utilizando algún factor general de valuación. Los pasos que deben seguirse son los siguientes:

1. Obtener información del puesto: deben desarrollarse primeramente las descripciones de puestos y en base a ellas se elabora la jerarquización.
2. Seleccionar a responsables y puestos a jerarquizar: ya que no es recomendable hacer una sola jerarquización para toda la organización, es conveniente agrupar a la empresa en "departamentos" o "bloques". Esto

elimina la necesidad de tener que comparar directamente puestos que no tienen relación. (Por ejemplo: puestos de oficina con puestos de fábrica).

3. Seleccionar factores compensables: en este paso se procede a seleccionar los factores compensables, los cuales deben ser elegidos cuidadosamente. Los analistas para ello deben aplicar cuidadosamente la definición de "factor compensable". En este método es común utilizar un sólo factor compensable.
4. Jerarquizar los puestos: en este paso se procede a integrar cada puesto en una escala subjetiva, de acuerdo con su importancia relativa en comparación con los otros. La manera más sencilla de llevar a cabo este proceso es dar a cada evaluador un conjunto de tarjetas, cada una de las cuales contiene una breve descripción del puesto. Estas tarjetas se ordenan de la más baja a la más alta.

Algunas de las ventajas de este método son su sencillez, así como su fácil explicación. Algunas de las limitaciones que presenta son que resulta muy probable que se destaquen en exceso aspectos poco relevantes, al tiempo que se ignoren aspectos vitales. No se establecen diferencias entre los puestos. Este método además garantiza que los puestos más importantes sean mejor pagados, pero debido a la falta de precisión, los niveles inferiores pueden ser muy distorsionados. Hay una tendencia a basarse en "estimados" lo que vuelve al método muy subjetivo. Puede ser que puestos inferiores sean mucho más valiosos que algunos puestos que se encuentran arriba de la organización, pero con éste método lo único que se sabe es que un puesto está por encima del otro.

Este método suele recomendarse para organizaciones pequeñas que no pueden permitirse el tiempo ni el gasto de desarrollar métodos más complejos. *Gary Dessler, (1996)*

### **Método de valuación por clasificación (o gradación) de puestos**

Este es un método sencillo y muy utilizado en el que los puestos se clasifican en grupos. Los grupos se conocen como "clases" si contienen puestos similares o "grados" si contienen puestos que son similares en dificultad pero por lo demás son diferentes. El procedimiento consiste en elegir los factores compensables y desarrollar las "descripciones de clase" que explican todos los términos. La descripción de clase que más se acerque a la descripción del puesto determina la graduación o clasificación. Usualmente se emplean los siguientes términos: dificultad y variedad del trabajo, supervisión recibida y ejercida, juicio ejercido, originalidad requerida, etc.

Este método tiene varias ventajas, entre ellas que las empresas terminan clasificando a los puestos de todas maneras, sin importar cuál sea el método de valuación que utilicen. Todos los puestos, quedan agrupados en varias clases. Las desventajas son que es muy difícil escribir las descripciones de clase o grado y se requiere mucho juicio para aplicarlas. Además como en el método anterior, se garantiza que los empleados más importantes recibirán una compensación más alta, pero debido a la falta de precisión pueden existir distorsiones significativas en los niveles de compensación. *WILLIAM B. Werther. Jr., (2000).*

### **Método de puntuación para la valuación de puestos**

El sistema de puntos es el método más empleado para la valuación de puestos. En vez de utilizar niveles salariales utiliza puntos. Si bien es más difícil llevarlo a cabo, sus resultados son más precisos pues permite manejar con mayor detalle los factores esenciales. Requiere de seis pasos:

1. Determinación de los factores esenciales: debe determinarse cuáles factores son significativos y comunes para una gama amplia de puestos. Luego estos factores pueden descomponerse en subfactores para ser más específicos.
2. Determinación de los niveles de los factores: en este paso se procede a crear varios niveles asociados con cada factor. Estos niveles ayudan a fijar

compensaciones para diferentes grados de responsabilidad y otros factores esenciales. Ej.: nivel mínimo, bajo, moderado, alto.

3. Adjudicación de puntos a cada subfactor: ya con los factores esenciales y sus diferentes niveles colocados como encabezados, se procede a puntuar obteniendo como un sistema matricial de puntuación.
4. Adjudicación de puntos a los niveles: aquí se conceden puntos en cada nivel diferente, para resaltar la importancia de cada uno.
5. Desarrollo del manual de evaluación: a continuación se desarrolla un manual de evaluación. El manual incluye una explicación por escrito de cada subfactor de cada elemento del puesto. El manual define qué se espera en términos del desempeño de los niveles de cada subfactor.
6. Aplicación del sistema de puntuación: cuando se encuentran listos el manual y la matriz de puntuación, se puede determinar el valor relativo de cada puesto.

Este proceso es subjetivo. Cada descripción de puestos debe ser comparada con el manual de evaluación, para cada subfactor. El punto de coincidencia entre la descripción de puestos y la descripción del manual permite fijar el nivel y los puntos de los subfactores de cada puesto. Luego se suman los puntos de cada subfactor para saber el número total de puntos de cada puesto.

Después de obtener la puntuación total para cada puesto se establecen las jerarquías relativas.

Algunas de las ventajas que proporciona este método son que es una valuación más equitativa y fácil de ajustar, ya que hace una distinción entre los diferentes puestos. Su error disminuye al uso de un mayor número de factores, mejorando la habilidad, exactitud y consistencia de su uso. Es muy aceptado por gerentes, empleados y sindicatos por su flexibilidad en cuanto a la selección de factores y escalas.

Algunas de sus desventajas son su alto costo y proceso complejo. Consume mucho tiempo de gerentes, evaluadores y personal de oficina. *WILLIAM B. Werther. Jr., (2000)*

## **Método de valuación de puestos por comparación de factores**

Consiste en decidir qué puestos tienen más de los factores compensables elegidos que otros. Es un refinamiento del método de jerarquización con el que, se ve cada puesto como una entidad y se ordenan las posiciones de acuerdo con algún factor general como la dificultad de trabajo. Con este método se ordena cada puesto varias veces, una por cada factor compensable que se elija. Luego se combinan estas clasificaciones para cada puesto en una clasificación numérica general del puesto. Es un método comúnmente muy utilizado.

Algunas de las ventajas de este método son que analiza los puestos en forma individual y en función de los factores compensables. Este método si toma en cuenta el esfuerzo humano. Su manejo es fácil debido al número de factores utilizados para la valuación. Además es más objetivo en su sistema para graduar los puestos, favoreciendo los pagos justos.

Algunas desventajas de este método son que su comprensión es difícil para los trabajadores, crea dificultades al asignar valores monetarios a los factores en lugar de puntos y debe ser probado varias veces para asegurar su confiabilidad. *REGINA, (2009)*

## **Sistema Hay**

Este método pretende medir el contenido del puesto, esto es, el quehacer del puesto destinado al logro de algo, de una finalidad. Esto se hace por medio de un patrón, y comparando unos puestos con otros. En otras palabras es una comparación cuantitativa que permite evaluar las diferencias entre los puestos. Para conseguir esto se deben establecer los elementos sobre los cuales se pueden comparar los puestos. A diferencia de otros métodos el método Hay centra su atención en el contenido del puesto en función de la contribución de cada uno a los objetivos finales de la compañía. Estos elementos son:

1. El saber: suma total de conocimientos, experiencia o destreza requerido para desempeñar el puesto en forma adecuada.

2. El pensar: actividad mental requerida para encontrar solución a problemas o sacar conclusiones; analizar, evaluar, razonar, construir, etc.
3. El actuar: cantidad y calidad de acción requerida para el logro de resultados adecuados y su efecto o participación en el resultado global de la empresa.

La comparación se realiza elemento por elemento y contra un patrón común que está establecido por las tablas Hay. *CINDAL Nestlé, (2011)*

El sistema Hay pueda ser aplicado, entre otras cosas, para:

- Análisis y diagnóstico en la empresa.
- Estudio de equidad entre puestos, áreas y niveles.
- Estudio de competitividad entre puestos de diferentes empresas.
- Diseño de sistemas retributivos (políticas, apreciación del desempeño, administración).
- Diseño de estructura.
- Dirección por objetivos.
- Integración, información y control. *REGINA, (2009)*

### **Justificación del método elegido.**

Para la elaboración de esta tesis elegí utilizar el método de puntos, el cual fue adaptado para la valuación de los perfiles profesionales de los trabajadores de la Municipalidad Provincial San Miguel de Cajamarca, debido principalmente a su uso generalizado en la mayoría de empresas. Además, es un método muy completo y sencillo en el que se pueden obtener muy buenos resultados en la evaluación. Es un método mucho más completo que el de jerarquización y el de gradación o clasificación, pero es más sencillo en su elaboración que el método por comparación de factores y el Sistema Hay. Es por esto que permite una gran exactitud y flexibilidad en su uso. El evaluador determina los factores compensables lo cual hace que la valuación sea más equitativa y fácil de ajustar para el presente caso

## 1.11. DEFINICION DE TERMINOS

### **Capacitación:**

Acción y efecto de capacitar.

### **Cualificar:**

Especializar a alguien para desempeñar un trabajo.

### **Capacitar:**

Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo.

### **Entrenar:**

Preparar, adiestrar personas o animales, especialmente para la práctica de un deporte.

### **Adiestrar:**

Hacer diestro, enseñar, instruir.

### **Diagnóstico**

Recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza

### **Perfil del trabajador**

El trabajador debe reunir una serie de requisitos en cuanto a capacidad física, rasgos de personalidad y requerimientos profesionales.

### **Municipalidad**

La municipalidad es una persona de derecho público representativa y ordenadora de una determinada comunidad, en un determinado territorio, que administra peculiares intereses vecinales y que mantiene relación de

dependencia con las provincias. *ZAVALETA BARRETO M. y ZAVALETA CARRUITE W. (2007).*

### **Municipio.**

El vocablo municipio se remonta a los tiempos del imperio Romano, cuando por *Municipium* se designan a la ciudad principal y libre que se gobernaba por sus propias leyes y cuyos vecinos podían obtener los mismos derechos que en la ciudad de Roma. Modernamente, el municipio es sinónimo de gobierno local y su importancia se origina en la trascendencia que tiene potencialmente como instrumento en el proceso de cambio y desarrollo, particularmente en el mejoramiento de los asentamientos. *AGHÓN G y CORTEZ P. (1990).*

### **Gobierno local:**

Lo constituyen las municipalidades provinciales, distritos y delegadas conforme a la ley. Tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia *AGHÓN G y CORTEZ P. (1990).*

### **Cargos:**

Es el elemento de una organización. Se deriva de la clasificación prevista en el CAP de acuerdo con la naturaleza de las funciones y nivel de responsabilidad que ameritan el cumplimiento de requisitos y calificaciones para su cobertura. *BENDEZÚ NEYRA G. (2008).*

### **Órganos:**

Son las unidades de la organización que conforman la estructura orgánica de la entidad. *BENDEZÚ NEYRA G. (2008).*

### **Cuadro para asignación del personal (CAP):**

Documento de gestión institucional que contiene los cargos definidos y aprobados en la Entidad, sobre la base de su estructura orgánica vigente prevista en su ROF. *BENDEZÚ NEYRA G. (2008).*

### **Estructura Orgánica:**

Es un conjunto de órganos interrelacionados racionalmente entre sí para cumplir funciones preestablecidas que se orientan en relación a objetivos derivados de la finalidad asignada a la Entidad. *BENDEZÚ NEYRA G. (2008).*

### **Nivel Organizacional:**

Es la categoría dentro de la estructura orgánica de la Entidad que refleja la dependencia entre los órganos o unidades orgánicas acorde sus funciones y atribuciones *BENDEZÚ NEYRA G. (2008).*

### **Nivel Jerárquico:**

Refleja la dependencia jerárquica de los cargos dentro de la estructura orgánica de la Entidad. *BENDEZÚ NEYRA G. (2008).*

### **Plaza:**

Es la dotación presupuestal que se considera para las remuneraciones de personal permanente o eventual. La plaza debidamente prevista en el presupuesto institucional permite habilitar los cargos contemplados en el CAP.

La plaza se encuentra considerada en el Presupuesto Analítico de Personal. *BENDEZÚ NEYRA G. (2008).*

### **Presupuesto analítico de personal –PAP:**

Documentos de gestión que considera las plazas y el presupuesto para los servicios específicos del personal permanente y eventual en función a la disponibilidad presupuestal. *BENDEZÚ NEYRA G. (2008).*

### **Unidad Orgánica:**

Es la unidad de organización en que se dividen los órganos contenidos en la estructura orgánica de la Entidad. *BENDEZÚ NEYRA G. (2008).*

### **Racionalización de Procesos:**

Actividad permanente de sistematización que conlleva a la identificación, análisis, armonización, diseño, mejoramiento, simplificación o supresión de proceso para alcanzar mayor eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos de la entidad *BENDEZÚ NEYRA G. (2008).*

### **Reglamento de Organización y Funciones- ROF:**

Es el documento técnico normativo de gestión institucional que formaliza la estructura orgánica de la Entidad, orientada al esfuerzo institucional y logro de su misión, visión y objetivos. Contiene las funciones generales de la Entidad y las funciones específicas de los órganos y unidades orgánicas, establece sus relaciones y responsabilidades. *BENDEZÚ NEYRA G. (2008).*

### **Cargo estructural:**

La definición del cargo estructural se encuentra en relación directa con tres criterios básicos, los cuales se infieren de los elementos constituidos del concepto de cargos entendido como” La célula básica de la organización que se distingue por un conjunto de tareas dirigidas al logro de un objetivo que exige el empleo de una persona que, con un mínimo de calificaciones acordes con el tipo de función, puede ejercer de manera

competente las atribuciones que su ejercicio le confiere. *MUNICIPALIDAD PROVINCIAL SAN MIGUEL. (2011).*

**Manual de organización y funciones (MOF):**

Es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. (Según la página online de VICTOR ZEGARRA).

**Manual Normativo de Clasificación de Cargos (MNCC):**

Es un documento técnico normativo de la Municipalidad Provincial de San Miguel, que norma y describe la relación de cargos clasificados con sus respectivos códigos, actividades y requisitos mínimos, y que sirve de base legal y técnica para formular instrumentos de gestión que utilizan dichos cargos.

**Perfil de cargos:**

El perfil es el conjunto de características generales y específicas que debe tener alguien para desempeñar de buena forma el cargo. *BENDEZÚ NEYRA G. (2008).*



## **CAPÍTULO III**

# **MATERIAL Y MÉTODOS**



### **3.1. Material:**

#### **3.1.1. Población:**

La población está constituida por los 59 currículos de los trabajadores de las diferentes dependencias que obran en el Área de Personal de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.

#### **3.1.2. Marco de Muestreo:**

Los 59 currículos de los trabajadores de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca que integran la población y que obran en los archivos del área de personal.

#### **3.1.3. Muestra:**

Es de tipo no probabilística y se utilizó el método del censo, siendo la muestra total 39 currículos (de 59 currículos) que son los que cumplen con los criterios de inclusión.

##### **Criterios de Inclusión:**

Se incluyeron como unidad de análisis todos los files personales actualizados a la fecha según registros de la institución.

##### **Criterios de Exclusión:**

Se excluyeron como unidad de análisis a todos aquellos files que no se encuentran actualizados a la fecha.

#### **3.1.4. Fuentes de recolección de datos**

Para extraer información se usarán:

**Fuentes primarias:** Está constituida por los currículos de los trabajadores activos de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca a quienes se les aplicara el cuestionario, según la muestra

**Fuentes secundarias:** Memoria institucional, Textos especializados, estadísticas y otros documentos de gestión de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca, así como información de revistas especializadas.

### 3.1.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para el siguiente estudio se usó la **Investigación Documental** como técnica de recolección de datos:

Esta herramienta es la que más se adecua para extraer información de los currículos de los trabajadores de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca, así como de los procedimientos relacionados con la presente investigación.

Como instrumento de recolección de datos se elaboró la **guía documental** la misma que sirvió y fue administrado por la investigadora con el objeto de recabar información.

## 3.2. Procedimientos:

### 3.2.1. Tipo de Estudio:

- ✚ De acuerdo al fin, nuestra investigación es aplicada.
- ✚ De acuerdo a la técnica de contrastación es descriptiva.
- ✚ De acuerdo al periodo de tiempo es de corte transversal ya que la muestra se tomará una sola vez y en un determinado período de tiempo.

### 3.2.2. Método:

Se ha utilizado los siguientes métodos: analítico, sintético, comparativo, deductivo y científico.

El método analítico se utilizó para realizar el análisis de la información de las tablas estadísticas y de los gráficos; el método sintético se utilizó en la redacción de la introducción así como del resumen y conclusiones; El Método Comparativo sirvió para realizar la comparación de la información que se obtenga en el universo de la investigación; el Método Deductivo sirvió para redactar las conclusiones y recomendaciones; y el Método Científico se aplicó durante todo el desarrollo de la investigación, puesto que se dio un enfoque holístico, es decir unitario e interrelacionado.

### 3.2.2. Diseño de Estudio:

El diseño de contrastación utilizado es de una sola casilla o grupo único cuya representación gráfica es como sigue:

M ————— O

#### Donde:

M = Representa la muestra de estudio.

O = Representa la información u observación del perfil de los trabajadores con relación al perfil de puestos según el manual normativo de clasificación de cargos de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.

### **3.2.2. Procesamiento y análisis de datos:**

Los datos han sido procesados utilizando el programa Excel y se presentan en cuadros y gráficos con frecuencia simple y porcentual. Para el análisis de los datos se usó la estadística descriptiva.

### **3.2.3. Procedimientos para recolectar la información:**

Para la realización de la presente investigación se desarrollaron las siguientes acciones:

1. Conseguir la autorización de los funcionarios de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.
2. Seleccionar la población y muestra de estudio para el caso fueron los currículos de los trabajadores.
3. Administrar la guía de análisis documental.
4. Administrar los resultados de guía de análisis documental.
5. Elaborar el informe con las recomendaciones respectivas.
6. Presentar los resultados a la entidad participante.

### **3.2.4. Análisis de variable:**

Para la realización de la presente investigación se tomó como variable única de estudio el **perfil profesional** del trabajador de la Municipalidad Provincial de San Miguel – Cajamarca.

VARIABLE	DIMENSIONES MNCC	INDICADORES	ESCALA DE MEDICION	INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS
<b>Perfil profesional del trabajador de la MPSMC</b>	Naturaleza de clase.	Formación	Ordinal	Manual para la evaluación de los perfiles profesionales de los trabajadores de la MPSMC
	Actividades típicas.	Experiencia	Ordinal	
		Conocimiento	Ordinal	
	Requisitos mínimos.	Capacitación	Ordinal	

Elaborado: Por la Investigadora

**Donde:**

MNCC: Manual Normativo de Clasificación de Cargos.

MPSMC: Municipalidad Provincial San Miguel - Cajamarca

---

**CAPÍTULO IV**

**PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN**

**DE RESULTADOS**

---

#### **4.1. Presentación de Resultados.**

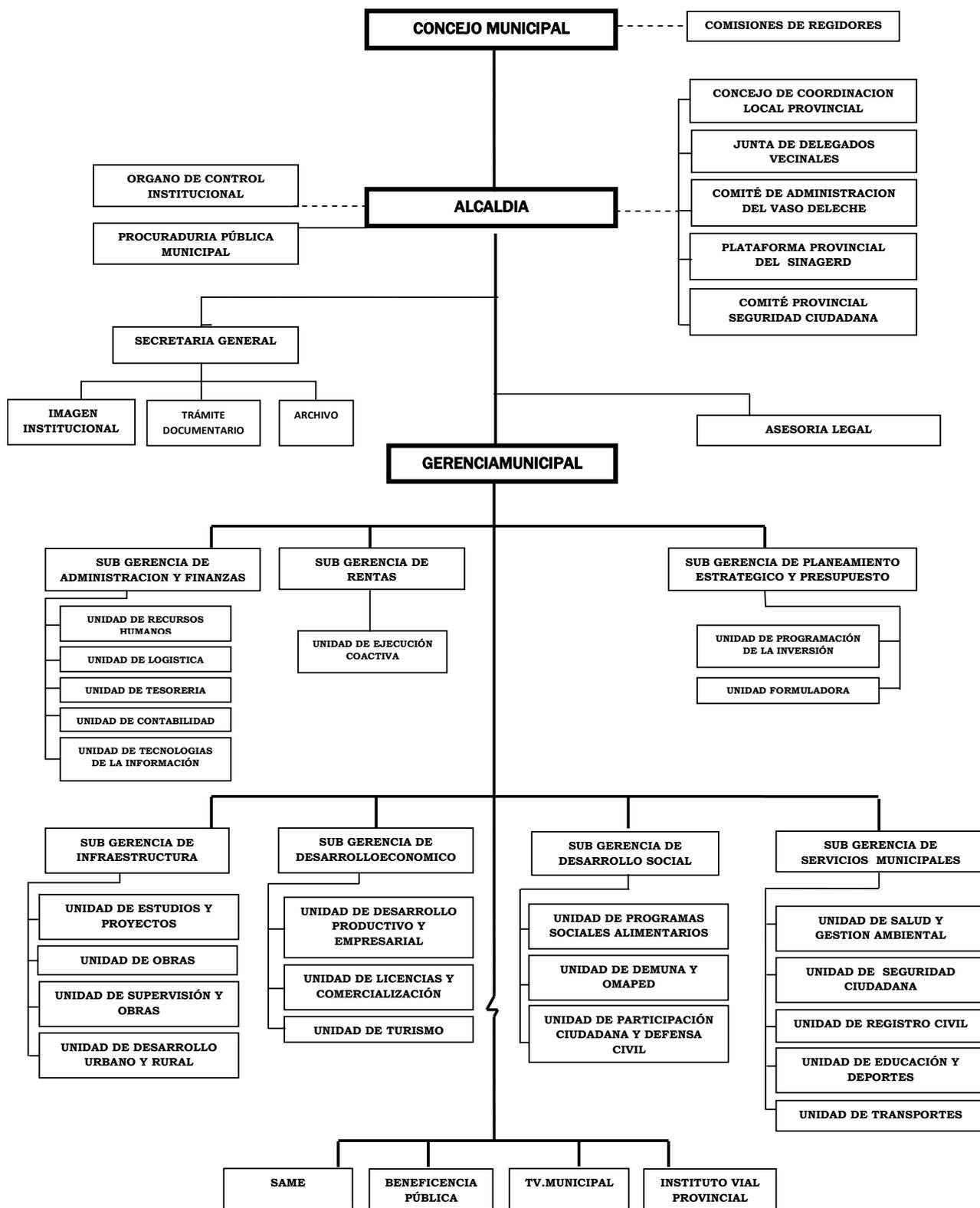
##### **4.1.1. Breve reseña de la Municipalidad Provincial de San Miguel de Cajamarca.**

La Provincia de San Miguel es una de las trece provincias que conforman el Departamento de Cajamarca, perteneciente a la Región Cajamarca, en el Perú.

San Miguel a nivel de la Provincia cuenta con 56146 habitantes y como Distrito con una población aproximada de 15641 con estratos socioeconómicos C y D. *ESPINOZA RODAS G* (2013).

San Miguel fue creada como centro poblado desde el 30 de Diciembre de 1821. La Municipalidad Provincial de San Miguel se constituyó como tal el 29 de setiembre de 1964 según Ley N°15152

**FIGURA N° 01**  
**Organigrama Estructural Municipalidad Provincial San Miguel**



Fuente: Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca  
Elaboración: Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca

### **Interpretación:**

El gráfico muestra el organigrama estructural de la Municipalidad, las áreas funcionales, áreas de apoyo, órganos de dirección, de asesoría y de línea, así como los niveles jerárquicos y los canales de comunicación de la institución.

#### **4.1.2. Cuadro de asignación de personal (CAP) de la Municipalidad Provincial San Miguel - Cajamarca.**

El Cuadro para Asignación de Personal – CAP, de la Municipalidad Provincial de San Miguel, es un instrumento de gestión institucional, que regula y describe los cargos cubiertos y previstos, para asegurar su normal funcionamiento, en el marco de atender sus fines y objetivos municipales.

Ha sido elaborado, básicamente, teniendo en cuenta los “Lineamientos para la elaboración y aprobación del Cuadro para Asignación de Personal - CAP, de las entidades de la Administración Pública”, aprobado con D.S.Nº 043-2004-PCM, la estructura orgánica debidamente aprobada en el Reglamento de Organización y Funciones, Los cargos contenidos en el Manual Normativo de Clasificación de Cargos de la Municipalidad Provincial de San Miguel, , así como la Clasificación del Personal, establecido en la Ley N° 28175.

El presente instrumento de gestión de la Municipalidad, sirve de guía para la toma de decisiones sobre cargos a nivel de Alta Dirección, entre otros, para la elaboración del Manual de Organización y Funciones - MOF, Presupuesto Analítico de Personal – PAP ; así como para las acciones de personal.

Teniendo en cuenta, lo importante que resulta para la gestión municipal este instrumento técnico normativo, se recomienda mantenerlo actualizado, teniendo en cuenta, la normativa vigente, la disponibilidad presupuestal y las necesidades de cargos priorizados para atender los retos y exigencias de la comunidad localizada en la jurisdicción de la municipalidad.

**CUADRO N° 4.1.2. - 1**

**Distribución de cargos según clasificación establecida en la ley**

**N° 28175 por unidad orgánica**

<b>Clasificación</b> <b>Órganos</b>	<b>F</b>	<b>EC</b>	<b>SP-DS</b>	<b>SP-EJ</b>	<b>SP-ES</b>	<b>SP-AP</b>	<b>APD</b>	<b>TOTAL</b>
ALCALDÍA	01	--	--	--	--	01	--	02
GERENCIA MUNICIPAL	--	01	--	--	--	01	--	02
ORGANO DE CONTROL INSTICIONAL	--	--	--	01	01	01	--	03
PROCURADURIA PÚBLICA	--	--	--	01	01	--	--	02
UNIDAD ASESORÍA JURIDICA	--	01	--	--	01	--	--	02
SUB GERENCIA PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y PSTO	--	--	01	02	04	02	--	09
SECRETARÍA GENERAL	--	01	--	--	03	01	--	05
SUB GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	--	--	01	05	05	09	--	20
SUB GERENCIA DE RENTAS	--	--	01	01	02	02	--	06
SUB GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA	--	--	01	04	05	06	--	16
SUBGERENCIA DESARROLLO ECONÓMICO	--	--	01	03	02	03	--	09
SUB GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL	--	--	01	03	03	04	--	11
SUB GERENCIA DE SERVICIOS MUNICIPALES	--	--	01	05	02	11	19	38
SAME	--	--	--	01	--	06	--	07
BENEFICENCIA PUBLICA	--	--	--	01	--	--	--	
EMPRESA TV.MUNICIPAL	--	--	--	01	--	--	02	03
INSTITUTO VIAL PROVINCIAL	--	--	--	01	01	--	--	02
<b>TOTAL</b>	<b>01</b>	<b>03</b>	<b>07</b>	<b>29</b>	<b>30</b>	<b>47</b>	<b>21</b>	<b>138</b>

**Fuente: Municipalidad Provincial San Miguel - Cajamarca**

**LEYENDA:**

**F = Funcionario Especialista**

**SP-ES = Servidor Público-**

**EC = Empleado de Confianza**

**SP-AP = Servidor Público – Apoyo**

**SP-DS = Servidor Público –Directivo Superior    APO = Apoyo Obrero**

**SP-EJ = Servidor Público-Ejecutivo**

**Interpretación:**

El cuadro muestra la distribución de cargos según la clasificación establecida por ley N° 28175., y su grupo ocupacional correspondiente según el detalle siguiente:

FP            FUNCIONARIO PUBLICO

EC            EMPLEADOS DE CONFIANZA

SP-DS        SERVIDOR PÚBLICO DIRECTIVO SUPERIOR

SP-EJ        SERVIDOR PÚBLICO EJECUTIVO

SP-ES        SERVIDOR PÚBLICO ESPECIALISTA

SP-AP        SERVIDOR PUBLICO APOYO

**CUADRO N° 4.1.2. - 2**

**Distribución de cargos según clasificación establecida en la ley**

**N° 28175 teniendo en cuenta la naturaleza orgánica**

<b>ORGANOS O UNIDADES ORGÁNICAS</b>	<b>F</b>	<b>EC</b>	<b>SP-DS</b>	<b>SP-EJ</b>	<b>SP-ES</b>	<b>SP-AP</b>	<b>APO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>ORGANO NORMATIVO Y FISCALIZADOR</b>	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>ORGANOS EJECUTIVOS</b>	01	01	--	--	--	02	--	04
<b>ORGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL</b>	--	--	--	01	01	01	--	03
<b>ORGANO DE DEFENSA JURIDICA</b>	--	--	--	01	01	--	--	02
<b>ORGANOS DE ASESORAMIENTO</b>	--	01	01	02	05	02	--	11
<b>ORGANOS DE APOYO</b>	--	01	02	06	10	12	--	31
<b>ORGANOS DE LÍNEA</b>	--	--	04	15	12	24	19	74
<b>ORGANOS DESCONCENTRADOS</b>	--	--	--	04	01	06	02	13
<b>TOTAL</b>	<b>01</b>	<b>03</b>	<b>07</b>	<b>29</b>	<b>30</b>	<b>47</b>	<b>21</b>	<b>138</b>

**Fuente: Municipalidad Provincial San Miguel - Cajamarca**

**Interpretación:**

El cuadro muestra la distribución de cargos según la clasificación establecida por ley N° 28175., Teniendo en cuenta la naturaleza orgánica de cada uno de los puestos, sumando en total 138 puestos.

### CUADRO N° 4.1.2. - 3

#### Resumen de cargos según Cuadro para Asignación de Personal - CAP

<b>TOTAL OCUPADOS</b>	<b>59</b>
<b>TOTAL PREVISTOS</b>	<b>79</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>138</b>

**Fuente: Municipalidad Provincial San Miguel - Cajamarca**

#### **Interpretación:**

El cuadro muestra el resumen de cargos según el cuadro de asignación de personal – CAP, así mismo indica que del total de cargos ya han sido ocupados 59 cargos quedando previstos 79 cargos.

**CUADRO N° 4.1.2. - 4**

**Distribución cuantitativa por unidad orgánica del personal por contratos administrativos de servicios - CAS.**

ENTIDAD	MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE SAN MIGUEL	
SECTOR	GOBIERNO LOCAL	
	Órganos o Unidades Orgánicas	Número de contratos
	ALCALDÍA	
	GERENCIA MUNICIPAL	1
	OFICINA DE CONTROL INSTITUCIONAL	1
	PROCURADURIA PUBLICA MUNICIPAL	--
	UNIDAD ASESORÍA JURIDICA	2
	SUB GERENCIA PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y PRESUPUESTO	--
	.- Unidad de programación de la inversión	2
	.- Unidad Formuladora	1
	SECRETARÍA GENERAL	4
	SUB GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	14
	.- Unidad de Recursos Humanos	1
	.- Unidad de Logística	10
	.- Unidad de Tesorería	1
	.- Unidad de Contabilidad	1
	.- Unidad de Tecnología de la Información	1
	SUB GERENCIA DE RENTAS	---
	SUB GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA	6
	.- División de Estudios y Proyectos	1
	.- División de Obras	5
	.- División de Supervisión y Liquidación de obras	--
	.- División de Desarrollo Urbano y rural	--
	SUBGERENCIA DESARROLLO ECONÓMICO	---
	SUB GERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL	3
	.- División de Programas Sociales Alimentarios	--
	.- División de DEMUNA y OMAPEO	2
	.- División de participación ciudadana y Defensa Civil	1
	SUB GERENCIA DE SERVICIOS MUNICIPALES	12
	.- División de Salud y Gestión Ambiental	--
	.- División de Seguridad Ciudadana	10
	.- División de Registro Civil	--
	.- División de Educación y Deportes	1
	.- División de Transportes	1
	SAME	--
	BENEFICENCIA PÚBLICA	--
	EMPRESA TV.MUNICIPAL	--
	INSTITUTO VIAL PROVINCIAL	--
	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>46</b>

**Fuente: Municipalidad Provincial San Miguel - Cajamarca**

### **Interpretación:**

El cuadro muestra la distribución cuantitativa por unidad orgánica del personal por contratos administrativos de servicios - CAS, así mismo indica que del total de personal contratado 46 personas están contratados bajo esta modalidad.

#### **4.1.3. Descripción y perfiles de los puestos de la Municipalidad Provincial San Miguel - Cajamarca.**

La descripción y perfiles de puestos de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca se detallan en el Manual de Organización y Funciones (MOF) y en el Manual Normativo de Clasificación de Cargos (MNCC) de la Municipalidad Provincial de San Miguel de la Municipalidad Provincial de San Miguel, el primero es un documento técnico normativo de gestión municipal, que norma y describe básicamente las funciones específicas o tareas de los cargos ocupados y previstos que forman parte de la organización municipal; también regula las relaciones de autoridad, responsabilidad y coordinación existentes, así como describe también los requisitos de cada cargo.

El MOF Institucional, ha sido elaborado básicamente teniendo en cuenta la Resolución Jefatural N°095-95-INAP/DNR, que aprueba la Directiva N° 001-95-INAP/DNR, Normas para la formulación del Manual de Organización y Funciones en la Administración Pública, la Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Público, que se encuentra en proceso de aplicación; y Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.

Además, para su elaboración se ha tenido en cuenta la estructura orgánica vigente y las funciones de los órganos y unidades orgánicas las mismas que están contenidas en su Reglamento de Organización y Funciones – ROF vigente, así como también para efectos de la codificación y clasificación de los cargos se utilizo el Manual Normativo de Clasificación de Cargos de la Municipalidad y para la descripción de funciones específicas o tareas, relaciones de autoridad, responsabilidad y coordinación, así como para definir los requisitos se

utilizaron todos los cargos contenidos en su Cuadro para Asignación de Personal –CAP vigente.

El aporte institucional que brindará el MOF Municipal, se centra en que permitirá a los directivos hacer una efectiva asignación de funciones, evitar la dualidad o superposición de funciones, así como facilitará la ejecución de acciones de personal relacionadas con convocatorias o cobertura de plazas vacantes, porque será el gran referente técnico normativo en materia de los requisitos mínimos para ser admitido como postulante o para seleccionar recursos humanos, entre otros.

Por último, la Sub Gerencia de Planeamiento Estratégico y Presupuesto o quién haga sus veces, asumirá la responsabilidad de la actualización del Manual de Organización y Funciones-MOF, a fin de que responda a los cambios y exigencias que imponen los nuevos retos sociales a la Municipalidad, en concordancia con la normatividad vigente y principios de modernización de la gestión del estado.

Con el propósito de iniciar el proceso de evaluación de los perfiles de los trabajadores se utilizara la descripción y perfiles de los puestos que obran en el presente manual y en el Manual Normativo de Clasificación de Cargos

La administración actual consciente de sus retos asumidos y por ende de la exigencia social de la población provincial de su jurisdicción, ha adoptado la decisión administrativa, de dotarla de sus instrumentos de gestión municipal necesarios e imprescindibles para progresivamente enmarcarse dentro de los lineamientos de la modernidad administrativa, como estrategia de contribución hacia el cambio estructural, en el marco de contar con una municipalidad, más ágil, dinámica y eficiente en el servicio municipal y las acciones de desarrollo comunal,

En este marco innovador administrativo, el Manual Normativo de Clasificación de Cargos de la Municipalidad Provincial de San Miguel, se constituye en un instrumento vital, dentro de la dinámica municipal que se pretende imponer;

porque permite conceptualizar el cargo clasificado dentro de la necesidad e interés de esta municipalidad; sirve de pauta y estrategia para elaborar el Cuadro Para Asignación de Personal -CAP, y otros instrumentos de gestión que utilizan los cargos clasificados; así como orienta a establecer el perfil del servidor público por los requisitos generales que señala en cada cargo clasificado.

Para la elaboración del Manual Normativo de Clasificación de Cargos de la Municipalidad Provincial de San Miguel, se ha tenido en cuenta como base normativa, la Ley N°27972, Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N°27B58, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, Ley H-~ 28175, Marco del Empleo Público y la Resolución Jefatura! N° 246-91-INAP/DNR, que aprueba la impresión y difusión del texto único integrado y actualizado del Manual Normativo de Clasificación de Cargos de la Administración Pública.

Es oportuno señalar, que el Decreto Legislativo 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, aún sigue vigente, por lo que los grupos ocupacionales y niveles se están articulando a lo dispuesto por la Ley Marco del Empleo Público, utilizando como estrategia administrativa equivalencias en los citados grupos ocupacionales y niveles, para garantizar derechos adquiridos producidos por efectos de esta clasificación.

Dada la trascendencia del Manual Normativo de Clasificación de Cargos de la Municipalidad Provincial de San Miguel, en el diseño de su organización y funcionamiento, la Sub Gerencia de Planeamiento Estratégico y Presupuesto o quién haga sus veces, como responsable de su evaluación y actualización lo realizará teniendo en cuenta la normatividad vigente, los principios de modernización de la gestión del estado, entre otros.

### **Son objetivos del Manual Normativo de Clasificación de Cargos**

A. Racionalizar los cargos existentes en la Municipalidad Provincial de San Miguel en el marco de lograr una coherencia técnica normativa con sus objetivos y funciones que le compete, y en concordancia con la normatividad vigente, los

retos sociales y las exigencias de cambio producido por la descentralización y modernización.

B. Adecuar e! ordenamiento de los cargos de la Municipalidad de Provincial de San Miguel, según la clasificación establecida en la Ley Marco del Empleo Público, e Implementar el ordenamiento racional de los cargos, hasta que se apruebe la Ley de la nueva carrera pública.

### **BASE LEGAL**

A. Ley N<sup>o</sup> 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.

B. Ley de 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.

C. Ley N<sup>o</sup> 28175, Ley Marco de! Empleo Público,

D. Resolución Jefatura! N<sup>o</sup> 2AB-9I-SNAP/DNR, aprueba impresión y difusión de! texto único integrado y actualizado del Manual Normativo de Clasificación de Cargos de la Administración pública.

E. Decreto Supremo N<sup>o</sup>043-2004-PCM, aprueba lineamientos para la elaboración y aprobación del Cuadro Para Asignación de Personal - CAP, de las entidades de la Administración Pública.

**CUADRO N° 4.1.3. - 1**

**Estructura orgánica, cuadro orgánico de cargos, por unidad orgánica**

N°	UNIDAD ORGANICA
1	<b>Alcaldía</b>
2	<b>Gerencia Municipal</b>
3	<b>Órgano de Control Institucional</b>
4	<b>Procuraduría Pública Municipal</b>
5	<b>Unidad de Asesoría Legal</b>
6	<b>Sub Gerencia de Planeamiento Estratégico y Presupuesto</b>
7	Unidad de Programación de la Inversión
8	Unidad Formuladora
9	<b>Secretaría General</b>
10	Dependencia de Imagen Institucional
11	Dependencia de Trámite documentario
12	Dependencia de Archivo Central
13	<b>Sub Gerencia de Administración y Finanzas</b>
14	Unidad de Recursos Humanos
15	Unidad de Logística
16	Unidad de Tesorería
17	Unidad de Contabilidad
18	Unidad de Tecnologías de la Información
19	<b>Sub Gerencia de Rentas</b>
20	Unidad de Ejecución Coactiva
21	<b>Sub Gerencia de Infraestructura</b>
22	Unidad de Estudios y Proyectos
23	Unidad de Obras
24	Unidad de Supervisión y Liquidación de Obras
27	Unidad de Desarrollo Urbano y Rural
28	<b>Sub Gerencia de Desarrollo Económico</b>
29	Unidad de Desarrollo Productivo y Empresarial
30	Unidad de Licencias y Comercialización
31	Unidad de Turismo
32	<b>Sub Gerencia de Desarrollo Social</b>
33	Unidad de Programas Sociales Alimentarios
34	Unidad de DEMUNA y OMAPED
35	Unidad de Participación Ciudadana y Defensa Civil
36	<b>Sub Gerencia de Servicios Municipales</b>
37	Unidad de Salud y Gestión Ambiental
38	Unidad de Seguridad Ciudadana
39	Unidad de Registros Civiles
40	Unidad de Educación y Deportes
41	Unidad de Transportes
43	<b>Servicio de Alquiler de Maquinarias y Equipos - SAME</b>
45	<b>Beneficencia Pública</b>
47	<b>TV Municipal</b>
49	<b>Instituto Vial Provincial - IVP</b>

**Fuente: MOF - Municipalidad Provincial San Miguel - Cajamarca**

### **Interpretación:**

El cuadro muestra en resumen la estructura orgánica, cuadro orgánico de cargos, por unidad orgánica, de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.

#### **4.1.4. Elaboración del manual para la evaluación de los perfiles profesionales del personal de la Municipalidad Provincial San Miguel - Cajamarca.**

A continuación se describe el **manual de evaluación de perfiles profesionales** del personal de la Municipalidad Provincial San Miguel - Cajamarca, el mismo que pretende verificar si dicho perfil se ajusta al perfil requerido por el puesto. Dentro de este contexto se evaluó al personal bajo la perspectiva de la Evaluación Curricular.

Para elaborar el presente manual se ha tomado como base el método de puntos, el mismo que se adaptó para los fines de la presente investigación.

Se sistematizó la evaluación arriba indicada de tal manera que se garantiza un resultado más aproximado al real perfil profesional de los evaluados.

Para este efecto nos hemos proveído de:

- Legajos del personal
- Descripción y Especificaciones de los puestos
- Información Documentaria diversa
- Apreciaciones derivadas de entrevistas al personal.

Cumpliendo con el objetivo general de la investigación cuyo propósito es demostrar que los perfiles del trabajador de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca no se encuentra alineados al Manual Normativo de Cargos, para luego tomar decisiones respecto a capacitación, promoción, incentivos, rotaciones o desvinculaciones, según sea el caso.

Presentamos a continuación el detalle de la perspectiva utilizada en la evaluación:

### A. Evaluación Curricular.

Se tomaron en cuenta las exigencias del puesto, las mismas que se encuentran descritas en el Manual Normativo de Clasificación de Cargos y el Manual de Organización de Funciones MOF.

Se incluyó los siguientes factores para la Evaluación:

VARIABLE	DIMENSIONES MNCC	INDICADOR ES	ESCALA DE MEDICION N	INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS
<b>Perfil profesional del trabajador de la MPSMC</b>	Naturaleza de clase.	Formación	Ordinal	Manual para la evaluación de los perfiles profesionales de los trabajadores de la MPSMC
	Actividades típicas.	Experiencia	Ordinal	
	Requisitos mínimos.	Conocimiento	Ordinal	
		Capacitación	Ordinal	

**Elaboración: Propia.**

**Fuente: Manual normativo de Clasificación de cargos.**

**Donde:**

MNCC: Manual Normativo de Clasificación de Cargos.

MOF: Manual de Organización y Funciones

MPSMC: Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca

A continuación se describen cada uno de los factores considerados en la evaluación curricular:

- ✓ Formación profesional
- ✓ Experiencia en el Puesto o funciones similares
- ✓ Conocimiento de sus funciones típicas
- ✓ Capacitación en técnica o especializada

### **B. Factores de Evaluación Curricular.**

A continuación se describen los principales factores y subfactores seleccionados para la evaluación del perfil profesional de los trabajadores de la municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca alineados al Manual Normativo de Clasificación de Cargos.

FACTORES DE EVALUACION DEL PERFIL PROFESIONAL			ALINEACION CON MANUAL NORMATIVO DE CLASIFICACION DE CARGOS
<b>FORMACION PROFESIONAL</b>			ALINEADO CON LOS REQUISITOS MINIMOS
I.	Titulo profesional	2	
II.	Titulo profesional y estudios de post grado afines al puesto	4	
III.	Titulo profesional y estudios de maestría inconclusos	6	
IV.	Titulo profesional y maestría.	8	
<b>EXPERIENCIA EN EL PUESTO Y/O FUNCIONES SIMILARES</b>			ALINEADO CON REQUISITOS MINIMOS Y NATURALEZA DE CLASE
I.	No tiene experiencia requerida	2	
II.	Tiene experiencia minima exigida	4	
III.	Tiene de 01 a 03 años de experiencia requerida	6	
IV.	Tiene mas de 03 años adicionales de experiencia requerida	8	
<b>GRADO DE CONOCIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES TIPICAS</b>			ALINEADO CON ACTIVIDADES TIPICAS
I.	Conoce muy poco o nada de sus actividades tipicas	2	
II.	Conoce lo elemental de sus actividades tipicas	4	
III.	Conoce bien sus actividades tipicas	6	
IV.	Conoce muy bien sus actividades tipicas	8	
<b>CAPACITACION TECNICA Y/O ESPECIALIZADA</b>			ALINEADO CON REQUISITOS MINIMOS Y ACTIVIDADES TIPICAS
I.	No presenta capacitacion o perfeccionamiento	0	
II.	Asistio a cursos de capacitacion promovidos por la Municipalidad	2	
III.	Asistio a cursos de capacitacion por su propia cuenta	3	
IV.	Asistio a cursos de capacitacion especializados por su propia cuenta	4	

**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca

**Elaboración:** Investigadora

### C. Tabla de Factores Ponderados y Grados

El siguiente cuadro resume los factores, ponderados y grados por cada factor de evaluación.

INDICADORES	PONDERADO	GRADOS				TOTAL
		I	II	III	IV	
FORMACION PROFESIONAL	4	2	4	6	8	32
EXPERIENCIA EN EL PUESTO Y/O FUNCIONES SIMILARES	3	2	4	6	8	24
CONOCIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES TÍPICAS	4	2	4	6	8	32
CAPACITACION TECNICA O ESPECIALIZADA	3	0	2	3	4	12
TOTAL PUNTOS						100

**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca

**Elaboración:** Investigadora

### D. Niveles y Rangos

Los niveles o rangos de evaluación del perfil profesional de los trabajadores se describen a continuación:

MALO	INSUFICIENTE	:	00	-	49
REGULAR	SUFICIENTE	:	50	-	74
BUENO	EFICIENTE	:	75	-	89
MUY BUENO	MUY EFICIENTE	:	90	-	100

#### 4.1.5. **Evaluación de los perfiles del trabajador con relación al perfil de puestos de la Municipalidad Provincial San Miguel - Cajamarca.**

A continuación se presenta los resultados de la evaluación del perfil profesional del personal de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca, el mismo pretende verificar si dicho perfil se ajusta al perfil requerido por el puesto descrito en el MOF y en el MNCC. Dentro de este contexto se evaluó al personal bajo la perspectiva de la Evaluación Curricular.

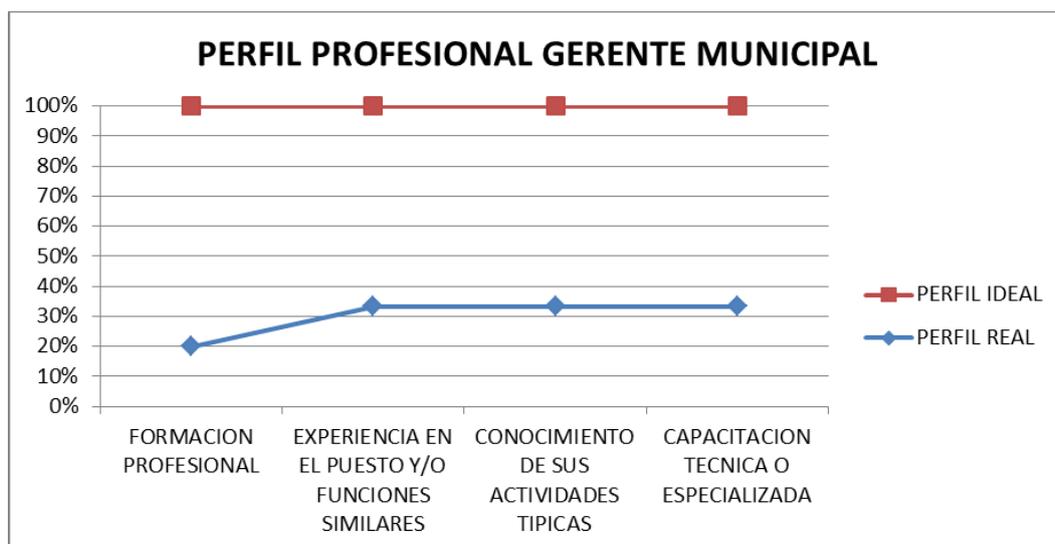
**CUADRO N° 1- 4.1.5.**

PERFIL PROFESIONAL GERENTE MUNICIPAL						
APELLIDOS Y NOMBRES:		CODIGO MNCC: EC				
INDICADORES	PONDERADO	GRADOS				TOTAL
		I	II	III	IV	
FORMACION PROFESIONAL	4	2				8
EXPERIENCIA EN EL PUESTO Y/O FUNCIONES SIMILARES	3		4			12
GRADO DE CONOCIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES TIPICAS	4		4			16
CAPACITACION EN EL PERIODO	3		2			6
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						<b>42</b>
<b>PUNTAJE VIGESIMAL</b>						<b>8.4</b>
<b>CALIFICACION</b>						<b>MALO</b>

**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.

**Elaboración:** Investigadora.

**GRAFICO N° 01**



**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.

**Elaboración:** Investigadora.

### Interpretación:

Del Perfil Profesional evaluado se puede apreciar que en cuanto a formación profesional el GERENTE MUNICIPAL sólo obtiene un puntaje de 8, mientras que lo deseado es 32. En cuanto a experiencia en el puesto lo alcanzado es 12 y lo ideal es 24 puntos. Además en el grado de conocimiento solo obtuvo 16 puntos de 32. Finalmente en lo que respecta a capacitación obtiene 6 puntos mientras que lo esperado es 12 puntos.

### CUADRO N° 2 - 4.1.5.

PERFIL PROFESIONAL ABOGADO						
APELLIDOS Y NOMBRES:		CODIGO MNCC: SP-ES				
INDICADORES	PONDERADO	GRADOS				TOTAL
		I	II	III	IV	
FORMACION PROFESIONAL	4	2				8
EXPERIENCIA EN EL PUESTO Y/O FUNCIONES SIMILARES	3		4			12
GRADO DE CONOCIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES TÍPICAS	4		4			16
CAPACITACION EN EL PERIODO	3		2			6
PUNTAJE TOTAL						42
PUNTAJE VIGESIMAL						8.4
CALIFICACION						MALO

**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.

**Elaboración:** Investigadora.

### GRAFICO N° 02



**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.

**Elaboración:** Investigadora.

### Interpretación:

Del Perfil Profesional evaluado se puede apreciar que en cuanto a formación profesional el ABOGADO sólo obtiene un puntaje de 8, mientras que lo deseado es 32. En cuanto a experiencia en el puesto lo alcanzado es 12 y lo ideal es 24 puntos. Además en el grado de conocimiento solo obtuvo 16 puntos de 32. Finalmente en lo que respecta a capacitación obtuvo 6 puntos mientras que lo esperado es 12.

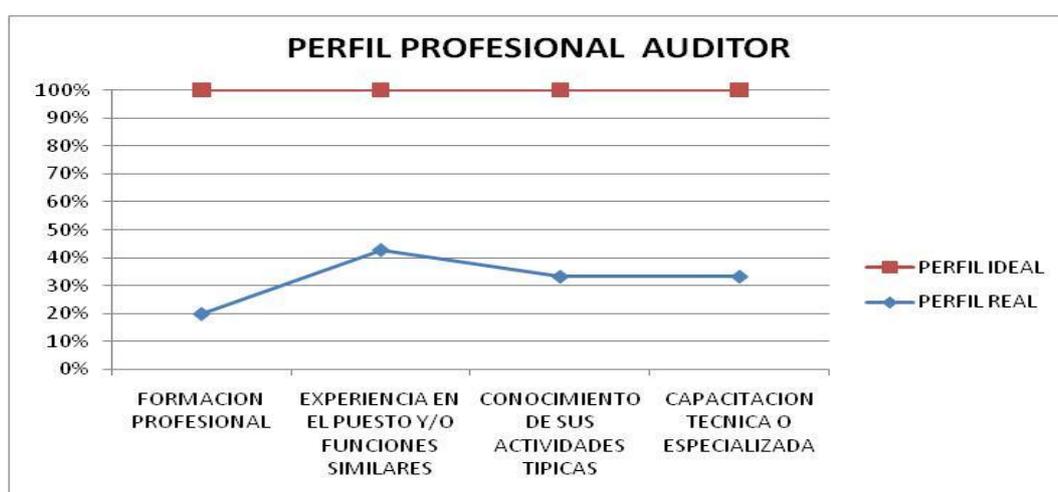
### CUADRO N° 03 – 4.1.5.

PERFIL PROFESIONAL AUDITOR						
APELLIDOS Y NOMBRES:		CODIGO MNCC: SP-ES				
INDICADORES	PONDERADO	GRADOS				TOTAL
		I	II	III	IV	
FORMACION PROFESIONAL	4	2				8
EXPERIENCIA EN EL PUESTO Y/O FUNCIONES SIMILARES	3			6		18
GRADO DE CONOCIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES TIPICAS	4		4			16
CAPACITACION EN EL PERIODO	3	2				6
PUNTAJE TOTAL						48
PUNTAJE VIGESIMAL						9.6
CALIFICACION						MALO

**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.

**Elaboración:** Investigadora.

### GRAFICO N° 03



**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.

**Elaboración:** Investigadora.

### Interpretación:

Del Perfil Profesional evaluado se puede apreciar que en cuanto a formación profesional del AUDITOR sólo obtiene un puntaje de 8, mientras que lo deseado es 32. En cuanto a experiencia en el puesto lo alcanzado es 18 y lo ideal es 24 puntos. Además en el grado de conocimiento solo obtuvo 16 puntos de 32. Finalmente en lo que respecta a capacitación obtuvo 6 puntos mientras que lo esperado es 12.

### CUADRO N° 04 – 4.1.5.

PERFIL PROFESIONAL AUXILIAR COACTIVO						
APELLIDOS Y NOMBRES:		CODIGO MNCC: SP-ES				
INDICADORES	PONDERADO	GRADOS				REAL
		I	II	III	IV	
FORMACION PROFESIONAL	4		4			16
EXPERIENCIA EN EL PUESTO Y/O FUNCIONES SIMILARES	3			6		18
CONOCIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES TIPICAS	4		4			16
CAPACITACION TECNICA O ESPECIALIZADA	3			3		9
PUNTAJE TOTAL						59
PUNTAJE VIGESIMAL						11.8
CALIFICACION						REGULAR

**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.

**Elaboración:** Investigadora.

### GRAFICO N° 04



**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.

**Elaboración:** Investigadora.

### Interpretación:

Del Perfil Profesional evaluado se puede apreciar que en cuanto a formación profesional del AUXILIAR COACTIVO sólo obtuvo un puntaje de 16, mientras que lo deseado es 32. En cuanto a experiencia en el puesto lo alcanzado es 18 y lo ideal es 24 puntos. Además en el grado de conocimiento solo obtuvo 16 puntos de 32. Finalmente en lo que respecta a capacitación obtuvo 9 puntos mientras que lo esperado es 12.

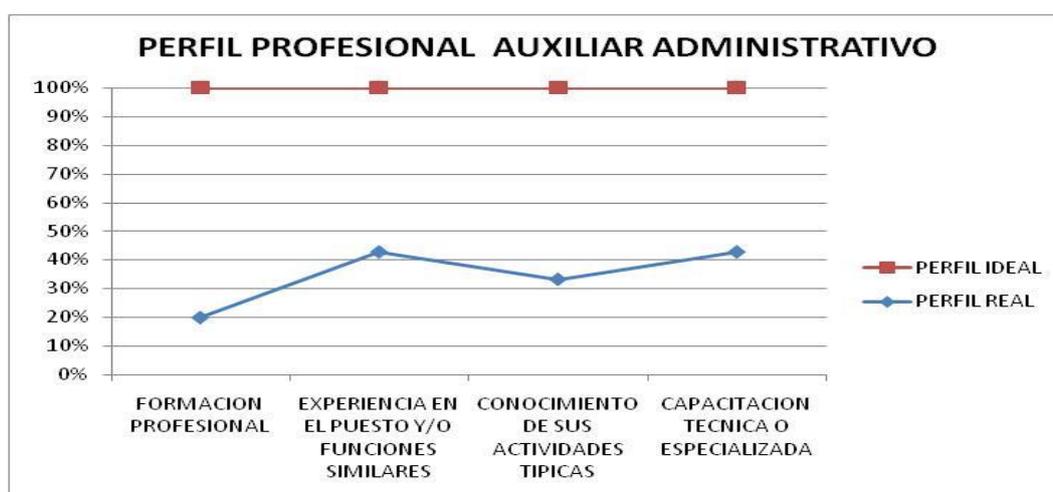
### CUADRO N° 05 – 4.1.5.

PERFIL PROFESIONAL AUXILIAR ADMINISTRATIVO						
APELLIDOS Y NOMBRES:		CODIGO MNCC: SP-AP				
INDICADORES	PONDERADO	GRADOS				REAL
		I	II	III	IV	
FORMACION PROFESIONAL	4	2				8
EXPERIENCIA EN EL PUESTO Y/O FUNCIONES SIMILARES	3			6		18
CONOCIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES TÍPICAS	4		4			16
CAPACITACION TECNICA O ESPECIALIZADA	3			3		9
PUNTAJE TOTAL						51
PUNTAJE VIGESIMAL						10.2
CALIFICACION						MALO

**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.

**Elaboración:** Investigadora.

### GRAFICO N° 05



**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.

**Elaboración:** Investigadora.

### Interpretación:

Del Perfil Profesional evaluado se puede apreciar que en cuanto a formación profesional del AUXILIAR ADMINISTRATIVO sólo obtuvo un puntaje de 8, mientras que lo deseado es 32. En cuanto a experiencia en el puesto lo alcanzado es 18 y lo ideal es 24 puntos. Además en el grado de conocimiento solo obtiene 16 puntos de 32. Finalmente en lo que respecta a capacitación obtuvo 9 puntos mientras que lo esperado es 12.

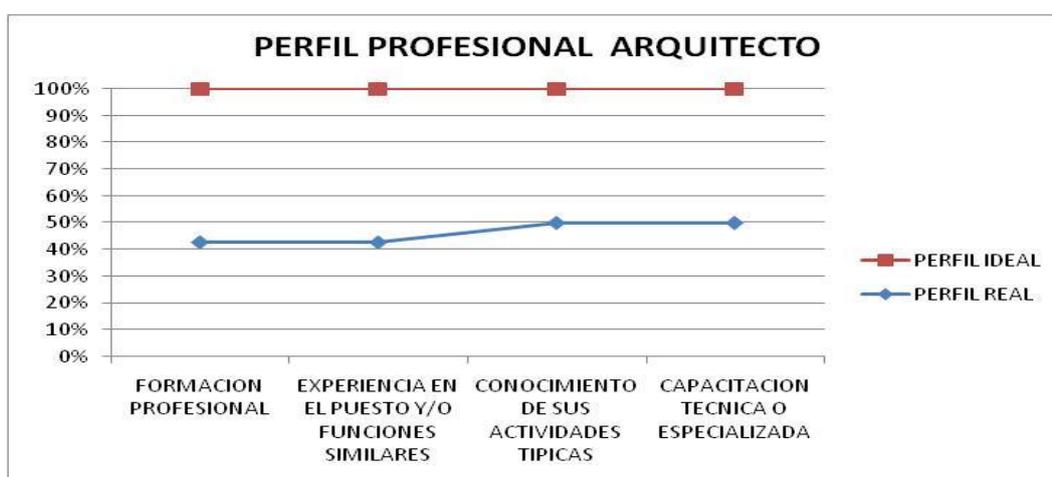
### CUADRO N° 06 – 4.1.5.

PERFIL PROFESIONAL ARQUITECTO						
APELLIDOS Y NOMBRES:		CODIGO MNCC: SP-ES				
INDICADORES	PONDERADO	GRADOS				REAL
		I	II	III	IV	
FORMACION PROFESIONAL	4			6		24
EXPERIENCIA EN EL PUESTO Y/O FUNCIONES SIMILARES	3			6		18
CONOCIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES TIPICAS	4				8	32
CAPACITACION TECNICA O ESPECIALIZADA	3				4	12
PUNTAJE TOTAL						86
PUNTAJE VIGESIMAL						17.2
CALIFICACION						EFICIENTE

**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.

**Elaboración:** Investigadora.

### GRAFICO N° 06



**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.

**Elaboración:** Investigadora.

### Interpretación:

Del Perfil Profesional evaluado se puede apreciar que en cuanto a formación profesional del ARQUITECTO obtuvo un puntaje de 24, mientras que lo deseado es 32. En cuanto a experiencia en el puesto lo alcanzado es 18 y lo ideal es 24 puntos. En el grado de conocimiento obtuvo 32 siendo este el deseado. Finalmente en lo que respecta a capacitación también obtuvo 12 puntos siendo este el esperado.

### CUADRO N° 07 – 4.1.5.

PERFIL PROFESIONAL ASISTENTE SOCIAL						
APELLIDOS Y NOMBRES:		CODIGO MNCC: SP-ES				
INDICADORES	PONDERADO	GRADOS				REAL
		I	II	III	IV	
FORMACION PROFESIONAL	4			6		24
EXPERIENCIA EN EL PUESTO Y/O FUNCIONES SIMILARES	3				8	24
CONOCIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES TIPICAS	4				8	32
CAPACITACION TECNICA O ESPECIALIZADA	3				4	12
PUNTAJE TOTAL						92
PUNTAJE VIGESIMAL						18.4
CALIFICACION						MUY EFICIENTE

**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.

**Elaboración:** Investigadora.

### GRAFICOO N° 07



**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.

**Elaboración:** Investigadora.

### Interpretación:

Del Perfil Profesional evaluado se puede apreciar que en cuanto a formación profesional del ASISTENTE SOCIAL obtuvo un puntaje de 24, mientras que lo deseado es 32. En cuanto a experiencia en el puesto lo alcanzado es 24 puntos siendo este el ideal. Además en el grado de conocimiento obtuvo 32., siendo este el ideal y finalmente en lo que respecta a capacitación obtuvo 12 puntos siendo este el esperado.

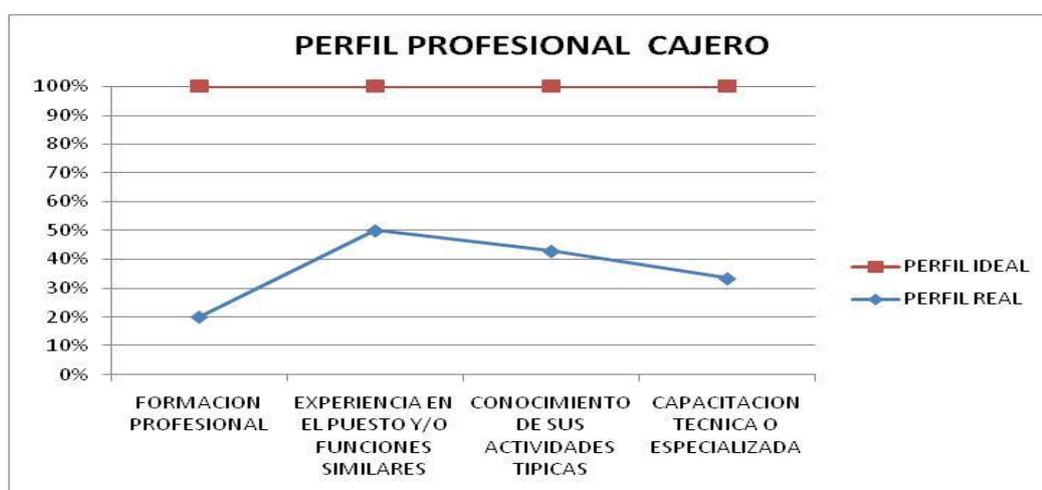
### CUADRO N° 08 – 4.1.5.

PERFIL PROFESIONAL CAJERO						
APELLIDOS Y NOMBRES:		CODIGO MNCC: SP-AP				
INDICADORES	PONDERADO	GRADOS				REAL
		I	II	III	IV	
FORMACION PROFESIONAL	4	2				8
EXPERIENCIA EN EL PUESTO Y/O FUNCIONES SIMILARES	3				8	24
CONOCIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES TÍPICAS	4			6		24
CAPACITACION TECNICA O ESPECIALIZADA	3		2			6
PUNTAJE TOTAL						62
PUNTAJE VIGESIMAL						12.4
CALIFICACION						REGULAR

**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.

**Elaboración:** Investigadora.

### GRAFICO N° 08



**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.

**Elaboración:** Investigadora.

### Interpretación:

Del Perfil Profesional evaluado se puede apreciar que en cuanto a formación profesional del CAJERO solo obtuvo un puntaje de 8, mientras que lo deseado es 32. En cuanto a experiencia en el puesto lo alcanzado es 24 puntos siendo este el ideal. Además en el grado de conocimiento obtuvo 24 mientras que lo esperado es 32. Finalmente en lo que respecta a capacitación obtiene 6 puntos mientras que lo ideal es 12 respectivamente.

### CUADRO N° 09 – 4.1.5.

PERFIL PROFESIONAL CONTADOR						
APELLIDOS Y NOMBRES:		CODIGO MNCC: SP-ES				
INDICADORES	PONDERADO	GRADOS				TOTAL
		I	II	III	IV	
FORMACION PROFESIONAL	4		4			16
EXPERIENCIA EN EL PUESTO Y/O FUNCIONES SIMILARES	3				8	24
GRADO DE CONOCIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES TÍPICAS	4				8	32
CAPACITACION EN EL PERIODO	3		2			6
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						<b>78</b>
<b>PUNTAJE VIGESIMAL</b>						<b>15.6</b>
<b>CALIFICACION</b>						<b>BUENO</b>

**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.

**Elaboración:** Investigadora.

### GRAFICO N° 09



**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.

**Elaboración:** Investigadora.

### Interpretación:

Del Perfil Profesional evaluado se puede apreciar que en cuanto a formación profesional del CONTADOR solo obtuvo un puntaje de 16, mientras que lo deseado es 32. En cuanto a experiencia en el puesto lo alcanzado es 24 puntos siendo este el ideal. Además en el grado de conocimiento obtuvo 32 siendo este el ideal. Finalmente en lo que respecta a capacitación obtiene 6 puntos mientras que lo ideal es 12 respectivamente.

### CUADRO N° 10 – 4.1.5.

PERFIL PROFESIONAL CHOFER						
APELLIDOS Y NOMBRES:		CODIGO MNCC: SP-AP				
INDICADORES	PONDERADO	GRADOS				TOTAL
		I	II	III	IV	
FORMACION PROFESIONAL	4	0				0
EXPERIENCIA EN EL PUESTO Y/O FUNCIONES SIMILARES	3				8	24
GRADO DE CONOCIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES TÍPICAS	4			6		24
CAPACITACION EN EL PERIODO	3	0				0
PUNTAJE TOTAL						48
PUNTAJE VIGESIMAL						9.6
CALIFICACION						MALO

**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.

**Elaboración:** Investigadora.

### GRAFICO N° 10



**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.

**Elaboración:** Investigadora.

### Interpretación:

Del Perfil Profesional evaluado se puede apreciar que en cuanto a formación profesional del CHOFER obtuvo un puntaje de 0, mientras que lo deseado es 32. En cuanto a experiencia en el puesto lo alcanzado es 24 puntos siendo este el ideal. Además en el grado de conocimiento obtuvo 24 mientras que lo esperado es 32 puntos. Finalmente en lo que respecta a capacitación no obtuvo ningún puntaje.

### CUADRO N° 11 – 4.1.5.

PERFIL PROFESIONAL COMUNICADOR SOCIAL						
APELLIDOS Y NOMBRES:		CODIGO MNCC: SP-AP				
INDICADORES	PONDERADO	GRADOS				TOTAL
		I	II	III	IV	
FORMACION PROFESIONAL	4	2				8
EXPERIENCIA EN EL PUESTO Y/O FUNCIONES SIMILARES	3		4			12
GRADO DE CONOCIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES TÍPICAS	4			6		24
CAPACITACION EN EL PERIODO	3	0				0
PUNTAJE TOTAL						44
PUNTAJE VIGESIMAL						8.8
CALIFICACION						MALO

**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.

**Elaboración:** Investigadora.

### GRAFICO N° 11



**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.

**Elaboración:** Investigadora.

### Interpretación:

Del Perfil Profesional evaluado se puede apreciar que en cuanto a formación profesional del COMUNICADOR SOCIAL obtuvo un puntaje de 8, mientras que lo deseado es 32. En cuanto a experiencia en el puesto lo alcanzado es 12 y lo ideal es 24. Además en el grado de conocimiento obtiene 24 mientras que lo esperado es 32 puntos. Finalmente en lo que respecta a capacitación no obtuvo ningún puntaje.

### CUADRO N° 12 – 4.1.5.

PERFIL PROFESIONAL DIRECTOR DE ADMINISTRACION						
APELLIDOS Y NOMBRES:		CODIGO MNCC: SP-DS				
INDICADORES	PONDERADO	GRADOS				TOTAL
		I	II	III	IV	
FORMACION PROFESIONAL	4			6		24
EXPERIENCIA EN EL PUESTO Y/O FUNCIONES SIMILARES	3		4			12
GRADO DE CONOCIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES TÍPICAS	4				8	32
CAPACITACION EN EL PERIODO	3	0				0
PUNTAJE TOTAL						68
PUNTAJE VIGESIMAL						13.6
CALIFICACION						REGULAR

**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.

**Elaboración:** Investigadora.

### GRAFICO N° 12



**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.

**Elaboración:** Investigadora.

### Interpretación:

Del Perfil Profesional evaluado se puede apreciar que en cuanto a formación profesional del DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN obtiene un puntaje de 24, mientras que lo deseado es 32. En cuanto a experiencia en el puesto lo alcanzado es 12 y lo ideal es 24. Además en el grado de conocimiento obtuvo 32 siendo este el ideal. Finalmente en lo que respecta a capacitación no obtuvo ningún puntaje.

### CUADRO N° 13 – 4.1.5.

PERFIL PROFESIONAL ECONOMISTA						
APELLIDOS Y NOMBRES:		CODIGO MNCC: SP-ES				
INDICADORES	PONDERADO	GRADOS				TOTAL
		I	II	III	IV	
FORMACION PROFESIONAL	4			6		24
EXPERIENCIA EN EL PUESTO Y/O FUNCIONES SIMILARES	3		4			12
GRADO DE CONOCIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES TÍPICAS	4			6		24
CAPACITACION EN EL PERIODO	3	0				0
PUNTAJE TOTAL						60
PUNTAJE VIGESIMAL						12
CALIFICACION						REGULAR

**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.

**Elaboración:** Investigadora.

### GRAFICO N° 13



**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.

**Elaboración:** Investigadora.

### Interpretación:

Del Perfil Profesional evaluado se puede apreciar que en cuanto a formación profesional del ECONOMISTA obtuvo un puntaje de 24, mientras que lo deseado es 32. En cuanto a experiencia en el puesto lo alcanzado es 12 y lo ideal es 24. Además en el grado de conocimiento obtuvo 32 siendo este el ideal. Finalmente en lo que respecta a capacitación no obtuvo ningún puntaje.

**CUADRO N° 14 – 4.1.5.**

PERFIL PROFESIONAL EJECUTOR COACTIVO						
APELLIDOS Y NOMBRES:		CODIGO MNCC: SP-EJ				
INDICADORES	PONDERADO	GRADOS				TOTAL
		I	II	III	IV	
FORMACION PROFESIONAL	4			6		24
EXPERIENCIA EN EL PUESTO Y/O FUNCIONES SIMILARES	3		4			12
GRADO DE CONOCIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES TÍPICAS	4			6		24
CAPACITACION EN EL PERIODO	3	0				0
PUNTAJE TOTAL						60
PUNTAJE VIGESIMAL						12
CALIFICACION						REGULAR

**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.

**Elaboración:** Investigadora.

**GRAFICO N° 14**



**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.

**Elaboración:** Investigadora.

### Interpretación:

Del Perfil Profesional evaluado se puede apreciar que en cuanto a formación profesional del EJECUTOR COACTIVO obtiene un puntaje de 24, mientras que lo deseado es 32. En cuanto a experiencia en el puesto lo alcanzado es 12 y lo ideal es 24. Además en el grado de conocimiento obtuvo 24 del total de 32 puntos. Finalmente en lo que respecta a capacitación no obtiene ningún puntaje

### CUADRO N° 15 – 4.1.5.

PERFIL PROFESIONAL ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO						
APELLIDOS Y NOMBRES:		CODIGO MNCC: SP-ES				
INDICADORES	PONDERADO	GRADOS				TOTAL
		I	II	III	IV	
FORMACION PROFESIONAL	4	2				8
EXPERIENCIA EN EL PUESTO Y/O FUNCIONES SIMILARES	3		4			12
GRADO DE CONOCIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES TÍPICAS	4			6		24
CAPACITACION EN EL PERIODO	3	0				0
PUNTAJE TOTAL						44
PUNTAJE VIGESIMAL						8.8
CALIFICACION						MALO

**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.

**Elaboración:** Investigadora.

### GRAFICO N° 15



**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.

**Elaboración:** Investigadora.

### Interpretación:

Del Perfil Profesional evaluado se puede apreciar que en cuanto a formación profesional del ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO obtuvo un puntaje de 8, mientras que lo deseado es 32. En cuanto a experiencia en el puesto lo alcanzado es 12 y lo ideal es 24. Además en el grado de conocimiento obtuvo 24 del total de 32 puntos. Finalmente en lo que respecta a capacitación no obtuvo ningún puntaje.

### CUADRO N° 16 – 4.1.5.

PERFIL PROFESIONAL ESPECIALISTA EN DEFENSA CIVIL						
APELLIDOS Y NOMBRES:		CODIGO MNCC: SP-ES				
INDICADORES	PONDERADO	GRADOS				TOTAL
		I	II	III	IV	
FORMACION PROFESIONAL	4		4			16
EXPERIENCIA EN EL PUESTO Y/O FUNCIONES SIMILARES	3		4			12
GRADO DE CONOCIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES TÍPICAS	4			6		24
CAPACITACION EN EL PERIODO	3	0				0
PUNTAJE TOTAL						52
PUNTAJE VIGESIMAL						10.4
CALIFICACION						REGULAR

**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.

**Elaboración:** Investigadora.

### GRAFICO N° 16



**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.

**Elaboración:** Investigadora.

### Interpretación:

Del Perfil Profesional evaluado se puede apreciar que en cuanto a formación profesional del ESPECIALISTA EN DEFENSA CIVIL obtuvo un puntaje de 16, mientras que lo deseado es 32. En cuanto a experiencia en el puesto lo alcanzado es 12 y lo ideal es 24. Además en el grado de conocimiento obtuvo 24 del total de 32 puntos. Finalmente en lo que respecta a capacitación no obtuvo ningún puntaje.

### CUADRO N° 17 – 4.1.5.

PERFIL PROFESIONAL ESPECIALISTA EN PRESUPUESTO						
APELLIDOS Y NOMBRES:		CODIGO MNCC: SP-ES				
INDICADORES	PONDERADO	GRADOS				TOTAL
		I	II	III	IV	
FORMACION PROFESIONAL	4			6		24
EXPERIENCIA EN EL PUESTO Y/O FUNCIONES SIMILARES	3		4			12
GRADO DE CONOCIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES TÍPICAS	4				8	32
CAPACITACION EN EL PERIODO	3	0				0
PUNTAJE TOTAL						68
PUNTAJE VIGESIMAL						13.6
CALIFICACION						REGULAR

**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.

**Elaboración:** Investigadora.

### GRAFICO N° 17



**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.

**Elaboración:** Investigadora.

### Interpretación:

Del Perfil Profesional evaluado se puede apreciar que en cuanto a formación profesional del ESPECIALISTA EN PRESUPUESTO obtiene un puntaje de 24, mientras que lo deseado es 32. En cuanto a experiencia en el puesto lo alcanzado es 12 y lo ideal es 24. Además en el grado de conocimiento obtuvo 32 puntos siendo este el ideal. Finalmente en lo que respecta a capacitación no obtuvo ningún puntaje.

### CUADRO N° 18 – 4.1.5.

PERFIL PROFESIONAL ESPECIALISTA EN PROGRAMAS SOCIALES						
APELLIDOS Y NOMBRES:		CODIGO MNCC: SP-ES				
INDICADORES	PONDERADO	GRADOS				TOTAL
		I	II	III	IV	
FORMACION PROFESIONAL	4		4			16
EXPERIENCIA EN EL PUESTO Y/O FUNCIONES SIMILARES	3		4			12
GRADO DE CONOCIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES TIPICAS	4			6		24
CAPACITACION EN EL PERIODO	3	0				0
PUNTAJE TOTAL						52
PUNTAJE VIGESIMAL						10.4
CALIFICACION						REGULAR

**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.

**Elaboración:** Investigadora.

### GRAFICO N° 18



**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.

**Elaboración:** Investigadora.

### Interpretación:

Del Perfil Profesional evaluado se puede apreciar que en cuanto a formación profesional del ESPECIALISTA EN PROGRAMAS SOCIALES obtuvo un puntaje de 16, mientras que lo deseado es 32. En cuanto a experiencia en el puesto lo alcanzado es 12 y lo ideal es 24. Además en el grado de conocimiento obtuvo 24 del total de 32 puntos. Finalmente en lo que respecta a capacitación no obtuvo ningún puntaje.

### CUADRO N° 19 – 4.1.5.

PERFIL PROFESIONAL ESPECIALISTA EN SERVICIOS MUNICIPALES						
APELLIDOS Y NOMBRES:		CODIGO MNCC: SP-ES				
INDICADORES	PONDERADO	GRADOS				TOTAL
		I	II	III	IV	
FORMACION PROFESIONAL	4	2				8
EXPERIENCIA EN EL PUESTO Y/O FUNCIONES SIMILARES	3			6		18
GRADO DE CONOCIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES TIPICAS	4			6		24
CAPACITACION EN EL PERIODO	3	0				0
PUNTAJE TOTAL						50
PUNTAJE VIGESIMAL						10
CALIFICACION						MALO

**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.

**Elaboración:** Investigadora.

### GRAFICO N° 19



**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.

**Elaboración:** Investigadora.

### Interpretación:

Del Perfil Profesional evaluado se puede apreciar que en cuanto a formación profesional del ESPECIALISTA EN SERVICIOS MUNICIPALES obtiene un puntaje de 8, mientras que lo deseado es 32. En cuanto a experiencia en el puesto lo alcanzado es 18 y lo ideal es 24. Además en el grado de conocimiento obtuvo 24 del total de 32 puntos. Finalmente en lo que respecta a capacitación no obtuvo ningún puntaje.

### CUADRO N° 20 – 4.1.5.

PERFIL PROFESIONAL ESPECIALISTA EN RACIONALIZACION						
APELLIDOS Y NOMBRES:		CODIGO MNCC: SP-ES				
INDICADORES	PONDERADO	GRADOS				TOTAL
		I	II	III	IV	
FORMACION PROFESIONAL	4		4			16
EXPERIENCIA EN EL PUESTO Y/O FUNCIONES SIMILARES	3		4			12
GRADO DE CONOCIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES TÍPICAS	4				8	32
CAPACITACION EN EL PERIODO	3			3		9
PUNTAJE TOTAL						69
PUNTAJE VIGESIMAL						13.8

**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.

**Elaboración:** Investigadora.

### GRAFICO N° 20



**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.

**Elaboración:** Investigadora.

### Interpretación:

Del Perfil Profesional evaluado se puede apreciar que en cuanto a formación profesional del ESPECIALISTA EN RACIONALIZACIÓN obtuvo un puntaje de 16, mientras que lo deseado es 32. En cuanto a experiencia en el puesto lo alcanzado es 12 y lo ideal es 24. Además en el grado de conocimiento obtiene 32 puntos siendo este el ideal. Finalmente en lo que respecta a capacitación obtuvo 9 del total de 12 puntos

### CUADRO N° 21 – 4.1.5.

PERFIL PROFESIONAL ESPECIALISTA EN PROYECTOS						
APELLIDOS Y NOMBRES:		CODIGO MNCC: SP-ES				
INDICADORES	PONDERADO	GRADOS				TOTAL
		I	II	III	IV	
FORMACION PROFESIONAL	4			6		24
EXPERIENCIA EN EL PUESTO Y/O FUNCIONES SIMILARES	3				8	24
GRADO DE CONOCIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES TÍPICAS	4				8	32
CAPACITACION EN EL PERIODO	3			3		9
PUNTAJE TOTAL						89
PUNTAJE VIGESIMAL						17.8
CALIFICACION						BUENO

**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.

**Elaboración:** Investigadora.

### GRAFICO N° 21



**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.

**Elaboración:** Investigadora.

### Interpretación:

Del Perfil Profesional evaluado se puede apreciar que en cuanto a formación profesional del ESPECIALISTA EN PROYECTOS obtiene un puntaje de 24, mientras que lo deseado es 32. En cuanto a experiencia en el puesto lo alcanzado es 24 siendo este el ideal. Además en el grado de conocimiento obtuvo 32 puntos también siendo el ideal. Finalmente en lo que respecta a capacitación obtuvo 9 del total de 12 puntos

### CUADRO N° 22 – 4.1.5.

PERFIL PROFESIONAL ESPECIALISTA EN TRIBUTACION						
APELLIDOS Y NOMBRES:		CODIGO MNCC: SP-ES				
INDICADORES	PONDERADO	GRADOS				TOTAL
		I	II	III	IV	
FORMACION PROFESIONAL	4		4			16
EXPERIENCIA EN EL PUESTO Y/O FUNCIONES SIMILARES	3		4			12
GRADO DE CONOCIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES TÍPICAS	4			6		24
CAPACITACION EN EL PERIODO	3				4	12
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						<b>64</b>
<b>PUNTAJE VIGESIMAL</b>						<b>12.8</b>
<b>CALIFICACION</b>						<b>REGULAR</b>

**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.

**Elaboración:** Investigadora.

### GRAFICO N° 22



**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.

**Elaboración:** Investigadora.

### Interpretación:

Del Perfil Profesional evaluado se puede apreciar que en cuanto a formación profesional del ESPECIALISTA EN TRIBUTACIÓN obtuvo un puntaje de 16, mientras que lo deseado es 32. En cuanto a experiencia en el puesto lo alcanzado es 12 y lo ideal es 24. Además en el grado de conocimiento obtuvo 24 y lo ideal es 32 puntos siendo este el ideal. Finalmente en lo que respecta a capacitación obtuvo 12 siendo este el ideal

### CUADRO N° 23 – 4.1.5.

PERFIL PROFESIONAL INSPECTOR SANITARIO						
APELLIDOS Y NOMBRES:		CODIGO MNCC: SP-AP				
INDICADORES	PONDERADO	GRADOS				TOTAL
		I	II	III	IV	
FORMACION PROFESIONAL	4	2				8
EXPERIENCIA EN EL PUESTO Y/O FUNCIONES SIMILARES	3		4			12
GRADO DE CONOCIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES TÍPICAS	4			6		24
CAPACITACION EN EL PERIODO	3		2			6
PUNTAJE TOTAL						50
PUNTAJE VIGESIMAL						10
CALIFICACION						MALO

**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.

**Elaboración:** Investigadora.

### GRAFICO N° 23



**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.

**Elaboración:** Investigadora.

### Interpretación:

Del Perfil Profesional evaluado se puede apreciar que en cuanto a formación profesional del INSPECTOR SANITARIO solo obtuvo un puntaje de 8, mientras que lo deseado es 32. En cuanto a experiencia en el puesto lo alcanzado es 12 y lo ideal es 24. Además en el grado de conocimiento obtuvo 24 y lo ideal es 32 puntos. Finalmente en lo que respecta a capacitación obtuvo 6 puntos siendo el ideal 12.

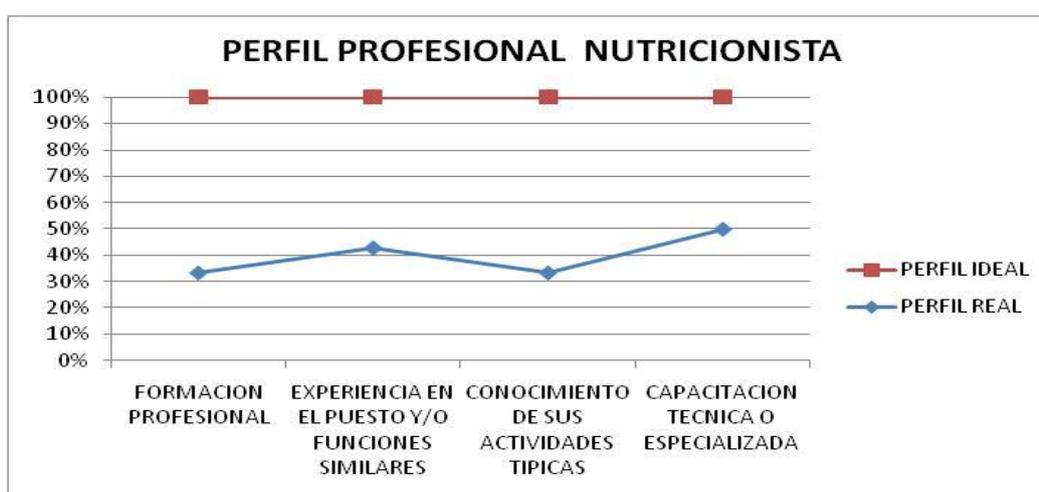
### CUADRO N° 24 – 4.1.5.

PERFIL PROFESIONAL NUTRICIONISTA						
APELLIDOS Y NOMBRES:		CODIGO MNCC: SP-ES				
INDICADORES	PONDERADO	GRADOS				TOTAL
		I	II	III	IV	
FORMACION PROFESIONAL	4		4			16
EXPERIENCIA EN EL PUESTO Y/O FUNCIONES SIMILARES	3			6		18
GRADO DE CONOCIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES TÍPICAS	4		4			16
CAPACITACION EN EL PERIODO	3				4	12
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						<b>62</b>
<b>PUNTAJE VIGESIMAL</b>						<b>12.4</b>
<b>CALIFICACION</b>						<b>REGULAR</b>

Fuente: Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca

Elaboración: Investigadora

### GRAFICO N° 24



Fuente: Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca

Elaboración: Investigadora

### Interpretación:

Del Perfil Profesional evaluado se puede apreciar que en cuanto a formación profesional del NUTRICIONISTA obtuvo un puntaje de 16, mientras que lo deseado es 32. En cuanto a experiencia en el puesto lo alcanzado es 18 y lo ideal es 24. Además en el grado de conocimiento obtuvo 16 y lo ideal es 32 puntos siendo este el ideal. Finalmente en lo que respecta a capacitación obtuvo 12 siendo este el ideal.

### CUADRO N° 25 – 4.1.5.

PERFIL PROFESIONAL OFICINISTA						
APELLIDOS Y NOMBRES:		CODIGO MNCC: SP-AP				
INDICADORES	PONDERADO	GRADOS				TOTAL
		I	II	III	IV	
FORMACION PROFESIONAL	4	2				8
EXPERIENCIA EN EL PUESTO Y/O FUNCIONES SIMILARES	3			6		18
GRADO DE CONOCIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES TÍPICAS	4		4			16
CAPACITACION EN EL PERIODO	3		2			6
PUNTAJE TOTAL						48
PUNTAJE VIGESIMAL						9.6
CALIFICACION						MALO

**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca

**Elaboración:** Investigadora

### GRAFICO N° 25



**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca

**Elaboración:** Investigadora

### Interpretación:

Del Perfil Profesional evaluado se puede apreciar que en cuanto a formación profesional del OFICINISTA solo obtuvo un puntaje de 8, mientras que lo deseado es 32. En cuanto a experiencia en el puesto lo alcanzado es 18 y lo ideal es 24. Además en el grado de conocimiento obtuvo 16 y lo ideal es 32 puntos siendo este el ideal. Finalmente en lo que respecta a capacitación obtuvo 6 puntos siendo el ideal 12

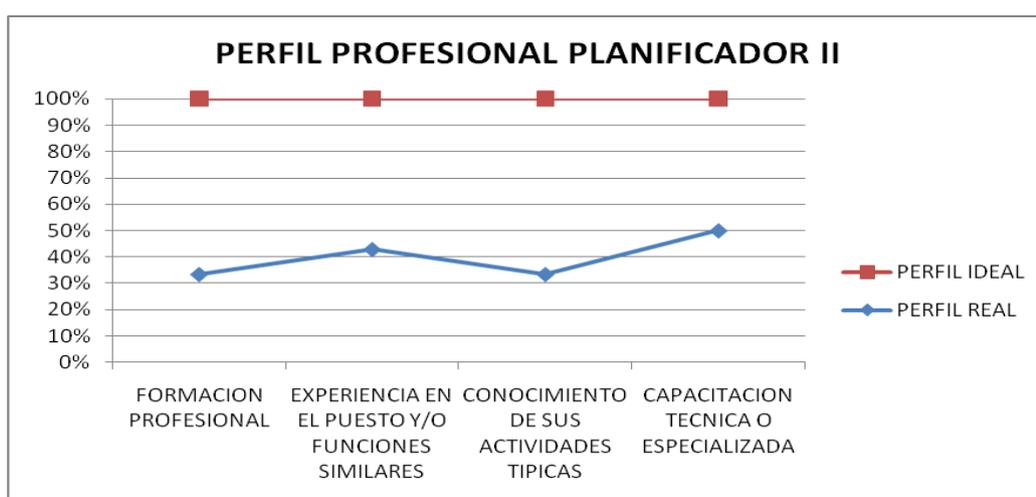
### CUADRO N° 26 – 4.1.5.

PERFIL PROFESIONAL PLANIFICADOR II						
APELLIDOS Y NOMBRES:		CODIGO MNCC: SP-ES				
INDICADORES	PONDERADO	GRADOS				TOTAL
		I	II	III	IV	
FORMACION PROFESIONAL	4		4			16
EXPERIENCIA EN EL PUESTO Y/O FUNCIONES SIMILARES	3			6		18
GRADO DE CONOCIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES TÍPICAS	4		4			16
CAPACITACION EN EL PERIODO	3				4	12
PUNTAJE TOTAL						62
PUNTAJE VIGESIMAL						12.4
CALIFICACION						REGULAR

**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca

**Elaboración:** Investigadora

### GRAFICO N° 26



Fuente: Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca

Elaboración: Investigadora

### Interpretación:

Del Perfil Profesional evaluado se puede apreciar que en cuanto a formación profesional del PLANIFICADOR II obtiene un puntaje de 16, mientras que lo deseado es 32. En cuanto a experiencia en el puesto lo alcanzado es 18 y lo ideal es 24. Además en el grado de conocimiento obtuvo 16 y lo ideal es 32 puntos siendo este el ideal. Finalmente en lo que respecta a capacitación obtuvo 12 siendo este el ideal

### CUADRO N° 27 – 4.1.5.

PERFIL PROFESIONAL PROGRAMADOR DE SISTEMA						
APELLIDOS Y NOMBRES:		CODIGO MNCC: SP-AP				
INDICADORES	PONDERADO	GRADOS				TOTAL
		I	II	III	IV	
FORMACION PROFESIONAL	4	2				8
EXPERIENCIA EN EL PUESTO Y/O FUNCIONES SIMILARES	3		4			12
GRADO DE CONOCIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES TÍPICAS	4			6		24
CAPACITACION EN EL PERIODO	3		2			6
PUNTAJE TOTAL						50
PUNTAJE VIGESIMAL						10
CALIFICACION						MALO

**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca

**Elaboración:** Investigadora

### GRAFICO N° 27



**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca

**Elaboración:** Investigadora

### Interpretación:

Del Perfil Profesional evaluado se puede apreciar que en cuanto a formación profesional del PROGRAMADOR DE SISTEMA solo obtuvo un puntaje de 8, mientras que lo deseado es 32. En cuanto a experiencia en el puesto lo alcanzado es 12 y lo ideal es 24. Además en el grado de conocimiento obtiene 24 y lo ideal es 32 puntos siendo este el ideal. Finalmente en lo que respecta a capacitación obtuvo 6 puntos siendo el ideal 12.

### CUADRO N° 28 – 4.1.5.

PERFIL PROFESIONAL PROMOTOR SOCIAL						
APELLIDOS Y NOMBRES:		CODIGO MNCC: SP-AP				
INDICADORES	PONDERADO	GRADOS				TOTAL
		I	II	III	IV	
FORMACION PROFESIONAL	4	2				8
EXPERIENCIA EN EL PUESTO Y/O FUNCIONES SIMILARES	3		4			12
GRADO DE CONOCIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES TÍPICAS	4		4			16
CAPACITACION EN EL PERIODO	3		2			6
PUNTAJE TOTAL						42
PUNTAJE VIGESIMAL						8.4
CALIFICACION						MALO

Fuente: Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca

Elaboración: Investigadora

### GRAFICO N° 28



Fuente: Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca

Elaboración: Investigadora

### Interpretación:

Del Perfil Profesional evaluado se puede apreciar que en cuanto a formación profesional del PROMOTOR SOCIAL solo obtuvo un puntaje de 8, mientras que lo deseado es 32. En cuanto a experiencia en el puesto lo alcanzado es 12 y lo ideal es 24. Además en el grado de conocimiento obtiene 16 y lo ideal es 32 puntos siendo este el ideal. Finalmente en lo que respecta a capacitación obtuvo 6 puntos siendo el ideal 12.

### CUADRO N° 29 – 4.1.5.

PERFIL PROFESIONAL RECAUDADOR						
APELLIDOS Y NOMBRES:		CODIGO MNCC: SP-AP				
INDICADORES	PONDERADO	GRADOS				TOTAL
		I	II	III	IV	
FORMACION PROFESIONAL	4	2				8
EXPERIENCIA EN EL PUESTO Y/O FUNCIONES SIMILARES	3				8	24
GRADO DE CONOCIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES TÍPICAS	4			6		24
CAPACITACION EN EL PERIODO	3			3		9
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						<b>65</b>
<b>PUNTAJE VIGESIMAL</b>						<b>13</b>
<b>CALIFICACION</b>						<b>REGULAR</b>

Fuente: Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca

Elaboración: Investigadora

### GRAFICO N° 29



Fuente: Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca

Elaboración: Investigadora

### Interpretación:

Del Perfil Profesional evaluado se puede apreciar que en cuanto a formación profesional del RECAUDADOR solo obtuvo un puntaje de 8, mientras que lo deseado es 32. En cuanto a experiencia en el puesto lo alcanzado es 24 siendo este el ideal. Además en el grado de conocimiento obtuvo 24 y lo ideal es 32 puntos siendo este el ideal. Finalmente en lo que respecta a capacitación obtuvo 9 puntos siendo el ideal 12.

### CUADRO N° 30 – 4.1.5.

PERFIL PROFESIONAL REGISTRADOR CIVIL						
APELLIDOS Y NOMBRES:		CODIGO MNCC: SP-ES				
INDICADORES	PONDERADO	GRADOS				TOTAL
		I	II	III	IV	
FORMACION PROFESIONAL	4	2				8
EXPERIENCIA EN EL PUESTO Y/O FUNCIONES SIMILARES	3				8	24
GRADO DE CONOCIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES TIPICAS	4			6		24
CAPACITACION EN EL PERIODO	3				4	12
PUNTAJE TOTAL						68
PUNTAJE VIGESIMAL						13.6
CALIFICACION						REGULAR

**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca

**Elaboración:** Investigadora

### GRAFICO N° 30



**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca

**Elaboración:** Investigadora

### Interpretación:

Del Perfil Profesional evaluado se puede apreciar que en cuanto a formación profesional del REGISTRADOR CIVIL obtuvo un puntaje de 8, mientras que lo deseado es 32. En cuanto a experiencia en el puesto lo alcanzado fue 24. Siendo el ideal Además en el grado de conocimiento obtuvo 12 y lo ideal es 32 puntos siendo este el ideal. Finalmente en lo que respecta a capacitación obtuvo 12 siendo este el ideal

### CUADRO N° 31 – 4.1.5.

PERFIL PROFESIONAL RELACIONISTA PUBLICO						
APELLIDOS Y NOMBRES:		CODIGO MNCC: SP-ES				
INDICADORES	PONDERADO	GRADOS				TOTAL
		I	II	III	IV	
FORMACION PROFESIONAL	4		4			16
EXPERIENCIA EN EL PUESTO Y/O FUNCIONES SIMILARES	3	2				6
GRADO DE CONOCIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES TÍPICAS	4			6		24
CAPACITACION EN EL PERIODO	3			3		9
PUNTAJE TOTAL						55
PUNTAJE VIGESIMAL						11
CALIFICACION						REGULAR

**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca

**Elaboración:** Investigadora

### GRAFICO N° 31



**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca

**Elaboración:** Investigadora

### Interpretación:

Del Perfil Profesional evaluado se puede apreciar que en cuanto a formación profesional del RELACIONISTA PUBLICO solo obtiene un puntaje de 16, mientras que lo deseado es 32. En cuanto a experiencia en el puesto lo alcanzado es 6 y lo deseado es 24. Además en el grado de conocimiento obtuvo 24 y lo ideal es 32 puntos siendo este el ideal. Finalmente en lo que respecta a capacitación obtuvo 9 puntos siendo el ideal 12.

### CUADRO N° 32 – 4.1.5.

PERFIL PROFESIONAL SECRETARIA						
APELLIDOS Y NOMBRES:		CODIGO MNCC: SP-AP				
INDICADORES	PONDERADO	GRADOS				TOTAL
		I	II	III	IV	
FORMACION PROFESIONAL	4	2				8
EXPERIENCIA EN EL PUESTO Y/O FUNCIONES SIMILARES	3		4			12
GRADO DE CONOCIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES TÍPICAS	4		4			16
CAPACITACION EN EL PERIODO	3			3		9
PUNTAJE TOTAL						45
PUNTAJE VIGESIMAL						9
CALIFICACION						MALO

**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca

**Elaboración:** Investigadora

### GRAFICO N° 32



**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca

**Elaboración:** Investigadora

### Interpretación:

Del Perfil Profesional evaluado se puede apreciar que en cuanto a formación profesional de la SECRETARIA solo obtuvo un puntaje de 8, mientras que lo deseado es 32. En cuanto a experiencia en el puesto lo alcanzado es 12 y lo deseado es 24. Además en el grado de conocimiento obtuvo 16 y lo ideal es 32 puntos siendo este el ideal. Finalmente en lo que respecta a capacitación obtiene 9 puntos siendo el ideal 12.

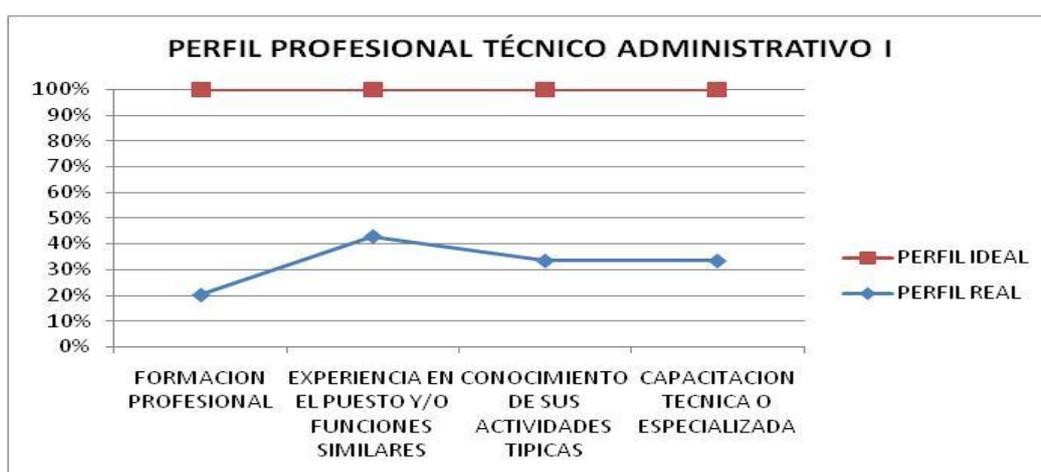
### CUADRO N° 33 – 4.1.5.

PERFIL PROFESIONAL TECNICO ADMINISTRATIVO I						
APELLIDOS Y NOMBRES:		CODIGO MNCC: SP-AP				
INDICADORES	PONDERADO	GRADOS				TOTAL
		I	II	III	IV	
FORMACION PROFESIONAL	4	2				8
EXPERIENCIA EN EL PUESTO Y/O FUNCIONES SIMILARES	3			6		18
GRADO DE CONOCIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES TÍPICAS	4		4			16
CAPACITACION EN EL PERIODO	3		2			6
PUNTAJE TOTAL						48
PUNTAJE VIGESIMAL						9.6
CALIFICACION						MALO

**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca

**Elaboración:** Investigadora

### GRAFICO N° 33



**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca

**Elaboración:** Investigadora

### Interpretación:

Del Perfil Profesional evaluado se puede apreciar que en cuanto a formación profesional del TECNICO ADMINISTRATIVO I solo obtuvo un puntaje de 8, mientras que lo deseado es 32. En cuanto a experiencia en el puesto lo alcanzado es 18 y lo deseado es 24. Además en el grado de conocimiento obtuvo 16 y lo ideal es 32 puntos siendo este el ideal. Finalmente en lo que respecta a capacitación obtuvo 6 puntos siendo el ideal 12.

### CUADRO N° 34 – 4.1.5.

PERFIL PROFESIONAL TECNICO EN ARCHIVO						
APELLIDOS Y NOMBRES:		CODIGO MNCC: SP-AP				
INDICADORES	PONDERADO	GRADOS				TOTAL
		I	II	III	IV	
FORMACION PROFESIONAL	4	2				8
EXPERIENCIA EN EL PUESTO Y/O FUNCIONES SIMILARES	3			6		18
GRADO DE CONOCIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES TÍPICAS	4		4			16
CAPACITACION EN EL PERIODO	3		2			6
PUNTAJE TOTAL						48
PUNTAJE VIGESIMAL						9.6
CALIFICACION						MALO

**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca

**Elaboración:** Investigadora

### GRAFICO N° 34



**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca

**Elaboración:** Investigadora

### Interpretación:

Del Perfil Profesional evaluado se puede apreciar que en cuanto a formación profesional TECNICO EN ARCHIVO solo obtuvo un puntaje de 8, mientras que lo deseado es 32. En cuanto a experiencia en el puesto lo alcanzado es 18 y lo deseado es 24. Además en el grado de conocimiento obtuvo 16 y lo ideal es 32 puntos siendo este el ideal. Finalmente en lo que respecta a capacitación obtuvo 6 puntos siendo el ideal 12.

### CUADRO N° 35 – 4.1.5.

PERFIL PROFESIONAL TECNICO EN AUDITORIA						
APELLIDOS Y NOMBRES:		CODIGO MNCC: SP-AP				
INDICADORES	PONDERADO	GRADOS				TOTAL
		I	II	III	IV	
FORMACION PROFESIONAL	4		4			16
EXPERIENCIA EN EL PUESTO Y/O FUNCIONES SIMILARES	3			6		18
GRADO DE CONOCIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES TÍPICAS	4			6		24
CAPACITACION EN EL PERIODO	3			3		9
PUNTAJE TOTAL						67
PUNTAJE VIGESIMAL						13.4
CALIFICACION						REGULAR

Fuente: Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca

Elaboración: Investigadora

### GRAFICO N° 35



Fuente: Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca

Elaboración: Investigadora

### Interpretación:

Del Perfil Profesional evaluado se puede apreciar que en cuanto a formación profesional TECNICO EN AUDITORIA obtuvo un puntaje de 16, mientras que lo deseado es 32. En cuanto a experiencia en el puesto lo alcanzado es 18 y lo deseado es 24. Además en el grado de conocimiento obtiene 24 y lo ideal es 32 puntos. Finalmente en lo que respecta a capacitación obtuvo 9 puntos siendo el ideal 12.

### CUADRO N° 36 – 4.1.5.

PERFIL PROFESIONAL TECNICO EN PRESUPUESTO						
APELLIDOS Y NOMBRES:		CODIGO MNCC: SP-AP				
INDICADORES	PONDERADO	GRADOS				TOTAL
		I	II	III	IV	
FORMACION PROFESIONAL	4	2				8
EXPERIENCIA EN EL PUESTO Y/O FUNCIONES SIMILARES	3			6		18
GRADO DE CONOCIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES TÍPICAS	4			6		24
CAPACITACION EN EL PERIODO	3	0				0
PUNTAJE TOTAL						50
PUNTAJE VIGESIMAL						10
CALIFICACION						MALO

**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca

**Elaboración:** Investigadora

### GRAFICO N° 36



**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca

**Elaboración:** Investigadora

### Interpretación:

Del Perfil Profesional evaluado se puede apreciar que en cuanto a formación profesional del TECNICO EN PRESUPUESTO obtuvo un puntaje de 8, mientras que lo deseado es 32. En cuanto a experiencia en el puesto lo alcanzado es 18 y lo ideal es 24. Además en el grado de conocimiento obtuvo 24 del total de 32 puntos. Finalmente en lo que respecta a capacitación no obtuvo ningún puntaje.

### CUADRO N° 37 – 4.1.5.

PERFIL PROFESIONAL TECNICO EN PLANIFICACION						
APELLIDOS Y NOMBRES:		CODIGO MNCC: SP-AP				
INDICADORES	PONDERADO	GRADOS				TOTAL
		I	II	III	IV	
FORMACION PROFESIONAL	4		4			16
EXPERIENCIA EN EL PUESTO Y/O FUNCIONES SIMILARES	3			6		18
GRADO DE CONOCIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES TÍPICAS	4			6		24
CAPACITACION EN EL PERIODO	3		2			6
PUNTAJE TOTAL						64
PUNTAJE VIGESIMAL						12.8
CALIFICACION						REGULAR

**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca

**Elaboración:** Investigadora

### GRAFICO N° 37



**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca

**Elaboración:** Investigadora

### Interpretación:

Del Perfil Profesional evaluado se puede apreciar que en cuanto a formación profesional TECNICO EN PLANIFICACIÓN obtiene un puntaje de 16, mientras que lo deseado es 32. En cuanto a experiencia en el puesto lo alcanzado es 18 y lo deseado es 24. Además en el grado de conocimiento obtuvo 24 y lo ideal es 32 puntos siendo este el ideal. Finalmente en lo que respecta a capacitación obtuvo 6 puntos siendo el ideal 12.

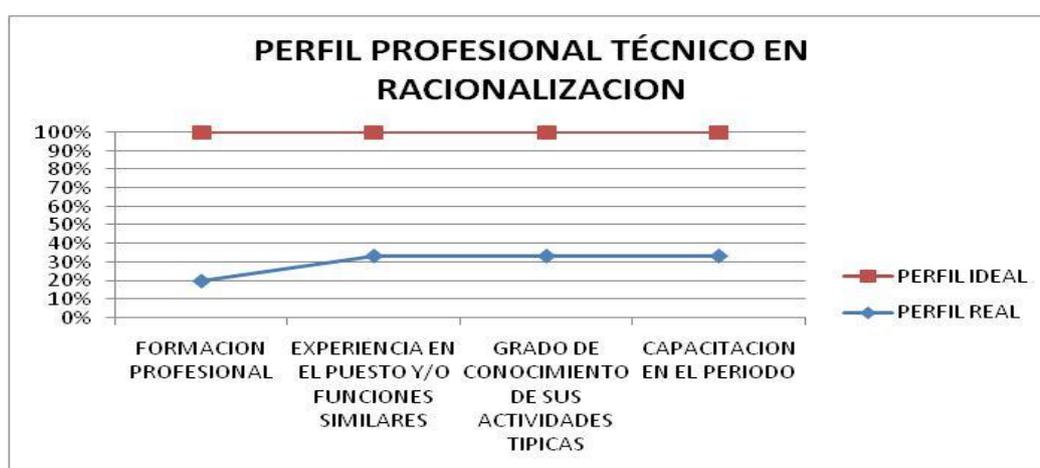
### CUADRO N° 38 – 4.1.5.

PERFIL PROFESIONAL TECNICO EN RACIONALIZACION						
APELLIDOS Y NOMBRES:		CODIGO MNCC: SP-AP				
INDICADORES	PONDERADO	GRADOS				TOTAL
		I	II	III	IV	
FORMACION PROFESIONAL	4	2				8
EXPERIENCIA EN EL PUESTO Y/O FUNCIONES SIMILARES	3		4			12
GRADO DE CONOCIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES TIPICAS	4		4			16
CAPACITACION EN EL PERIODO	3		2			6
PUNTAJE TOTAL						42
PUNTAJE VIGESIMAL						8.4
CALIFICACION						MALO

**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca

**Elaboración:** Investigadora

### GRAFICO N° 38



Fuente: Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca

Elaboración: Investigadora

### Interpretación:

Del Perfil Profesional evaluado se puede apreciar que en cuanto a formación profesional TECNICO EN RACIONALIZACIÓN obtuvo un puntaje de 8, mientras que lo deseado es 32. En cuanto a experiencia en el puesto lo alcanzado es 12 y lo deseado es 24. Además en el grado de conocimiento obtuvo 16 y lo ideal es 32 puntos siendo este el ideal. Finalmente en lo que respecta a capacitación obtiene 6 puntos siendo el ideal 12.

### CUADRO N° 39 – 4.1.5.

PERFIL PROFESIONAL TECNICO EN REGISTRO CIVIL						
APELLIDOS Y NOMBRES:		CODIGO MNCC: SP-AP				
INDICADORES	PONDERADO	GRADOS				TOTAL
		I	II	III	IV	
FORMACION PROFESIONAL	4	2				8
EXPERIENCIA EN EL PUESTO Y/O FUNCIONES SIMILARES	3			6		18
GRADO DE CONOCIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES TÍPICAS	4			6		24
CAPACITACION EN EL PERIODO	3	0				0
PUNTAJE TOTAL						50
PUNTAJE VIGESIMAL						10
CALIFICACION						MALO

**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca

**Elaboración:** Investigadora

### GRAFICO N° 39



**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca

**Elaboración:** Investigadora

**Interpretación:**

Del Perfil Profesional evaluado se puede apreciar que en cuanto a formación profesional del TECNICO EN REGISTRO CIVIL obtiene un puntaje de 8, mientras que lo deseado es 32. En cuanto a experiencia en el puesto lo alcanzado es 18 y lo ideal es 24. Además en el grado de conocimiento obtuvo 24 del total de 32 puntos. Finalmente en lo que respecta a capacitación no obtuvo ningún puntaje.

**CUADRO N° 40 – 4.1.5.**

**Resumen de la Evaluación de los perfiles profesionales de la Municipalidad  
San Miguel – Cajamarca.**

Nº	CARGO	CODIGO MNCC	PUNTAJE TOTAL	PUNTAJE VIGESIMAL	CALIFICACION PERIL PROFESIONAL
1	GERENTE MUNICIPAL	EC	42	8.4	MALO
2	ABOGADO	SP-ES	42	8.4	MALO
3	AUDITOR	SP-ES	48	9.6	MALO
4	AUXILIAR COACTIVO	SP-ES	59	11.8	REGULAR
5	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	SP-AP	51	10.2	REGULAR
6	ARQUITECTO	SP-ES	86	17.2	BUENO
7	ASISTENTE SOCIAL	SP-ES	92	18.4	MUY EFICIENTE
8	CAJERO	SP-AP	62	12.4	REGULAR
9	CONTADOR	SP-ES	78	15.6	BUENO
10	CHOFER	SP-AP	48	9.6	MALO
11	COMUNICADOR SOCIAL	SP-AP	44	8.8	MALO
12	DIRECTOR DE ADMINISTRACION	SP-DS	68	13.6	REGULAR
13	ECONOMISTA	SP-ES	60	12	REGULAR
14	EJECUTOR COACTIVO	SP-EJ	60	12	REGULAR
15	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO	SP-ES	44	8.8	MALO
16	ESPECIALISTA EN DEFENSA CIVIL	SP-ES	52	10.4	REGULAR
17	ESPECIALISTA EN PRESUPUESTO	SP-ES	68	13.6	REGULAR
18	ESPECIALISTA EN PROGRAMAS SOCIALES	SP-ES	52	10.4	REGULAR
19	ESPECIALISTA EN SERVICIOS MUNICIPALES	SP-ES	50	10	MALO
20	ESPECIALISTA EN RACIONALIZACION	SP-ES	69	13.8	REGULAR
21	ESPECIALISTA EN PROYECTOS	SP-ES	89	17.8	BUENO
22	ESPECIALISTA EN TRIBUTACION	SP-ES	64	12.8	REGULAR
23	INSPECTOR SANITARIO	SP-AP	50	10	MALO
24	NUTRICIONISTA	SP-ES	62	12.4	REGULAR
25	OFICINISTA	SP-AP	48	9.6	MALO
26	PLANIFICADOR II	SP-ES	62	12.4	REGULAR
27	PROGRAMADOR DE SISTEMA	SP-AP	50	10	MALO
28	PROMOTOR SOCIAL	SP-AP	42	8.4	MALO
29	RECAUDADOR	SP-AP	65	13	REGULAR
30	REGISTRADOR CIVIL	SP-ES	68	13.6	REGULAR
31	RELACIONISTA PUBLICO	SP-ES	55	11	REGULAR
32	SECRETARIA	SP-AP	45	9	MALO
33	TECNICO ADMINISTRATIVO I	SP-AP	48	9.6	MALO
34	TECNICO EN ARCHIVO	SP-AP	48	10	MALO
35	TECNICO EN AUDITORIA	SP-AP	67	13.4	REGULAR
36	TECNICO EN PRESUPUESTO	SP-AP	50	10	MALO
37	TECNICO EN PLANIFICACION	SP-AP	64	12.8	REGULAR
38	TECNICO EN RACIONALIZACION	SP-AP	42	8.4	MALO
39	TECNICO EN REGISTRO CIVIL	SP-AP	50	10	MALO

**Fuente:** Evaluación de perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca

**Elaboración:** Investigadora

**CUADRO N° 41 – 4.1.5.**

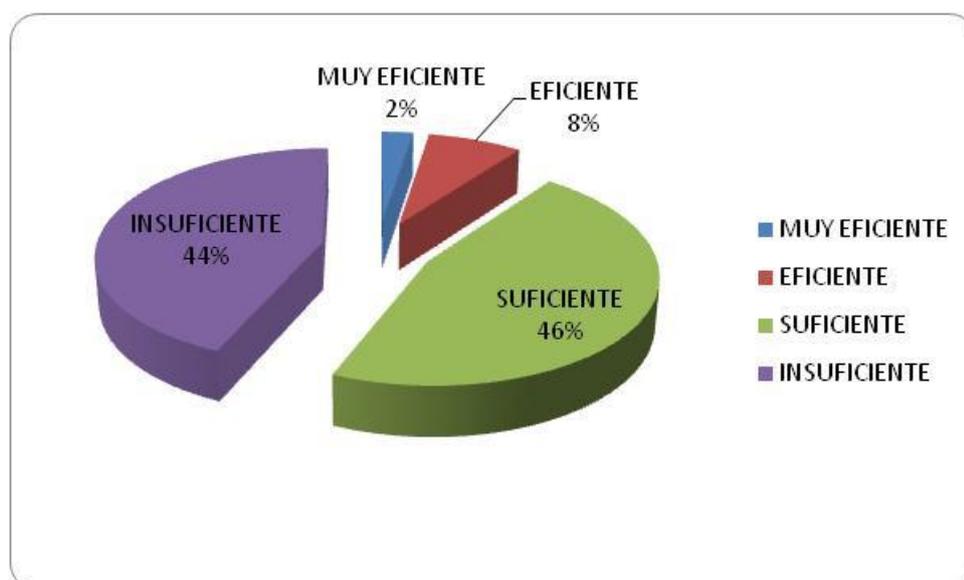
**Resumen de la Evaluación de los perfiles profesionales de la Municipalidad San Miguel - Cajamarca**

ITEMS	Q	%
MUY EFICIENTE	1	3%
EFICIENTE	3	8%
SUFICIENTE	18	46%
INSUFICIENTE	17	44%
	39	100%

Fuente: Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca  
Elaboración: Investigadora

**GRAFICO N° 02**

**Resumen de la Evaluación de los perfiles profesionales de la Municipalidad San Miguel - Cajamarca**



**Fuente:** Evaluación del perfil profesional del trabajador Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca  
**Elaboración:** Investigadora

### **Interpretación:**

Del total de perfiles profesionales evaluados se puede apreciar que solo el 2% de ellos cumple con el perfil exigido por el puesto de manera muy eficiente, el 8% de ellos cumple con el perfil exigido por el puesto de manera eficiente, el 46% cumple con el perfil exigido por el puesto de manera suficiente, y el 44% no cumple con el perfil exigido por el puesto, lo cual es preocupante.

#### **4.1.6. Proceso de selección en entidades públicas**

##### **Principales hallazgos sobre los procesos de selección en entidades públicas**

De acuerdo con un estudio de GRADE (2010), el nuevo personal contratado en los gobiernos regionales y locales no aparece dentro del Cuadro de Asignación de Personal (CAP) porque son contratos temporales sin goce de beneficios, aunque se renueven cada año. En este estudio, en donde a través de un análisis cualitativo se da a conocer las prácticas de gestión de recursos humanos en seis gobiernos regionales y once instituciones públicas<sup>1</sup>, se identificó serios problemas e irregularidades en los procesos de selección de los trabajadores en dichas entidades públicas.

El estudio de GRADE (2010) encontró, en una muestra de entidades públicas reguladas por la Ley de fomento del empleo y que gozaron de exoneraciones para incorporar personal entre 2005 y 2008, que los procesos de ingreso se acercaron al ideal meritocrático. Asimismo, Iacoviello & Zuvanic (2006) hallaron que aquellas entidades con una mirada estratégica de su misión y una gerencia más proactiva, como la SUNAT y el Servicio de Administración Tributaria - SAT, han buscado profesionalizar sus plantas de personal mediante mecanismos meritocráticos de incorporación.

Adicionalmente, el estudio de GRADE (2010) indicó que las oficinas de recursos humanos no solo se encargan de realizar todo el proceso de selección, sino que continuamente perfeccionan sus sistemas de reclutamiento y selección.

---

1

Del mismo modo, ese estudio encontró que si bien no existe un proceso de selección especial para los cargos directivos, los procesos de ingreso suelen caracterizarse por tener altas exigencias. Otro aspecto relevante es el desarrollo de los procesos de selección por terceros o con el apoyo de terceros (consultoras especializadas), como en los casos de OSINERGMIN Y OSITRAN. Por ejemplo, en el caso particular de OSITRAN, el comité de selección encarga a una consultora especializada la evaluación psicológica y el comité se encarga de todas las otras etapas del proceso de selección.

En general, el estudio de GRADE (2010) encontró que en las entidades donde se desarrollan procesos de selección se conforman comités ad hoc. Normalmente, esos comités están formados por tres o cuatro miembros, incluyendo un representante del área de recursos humanos y un representante del área que requiere el personal. Esos comités son los encargados de diseñar y ejecutar la convocatoria, así como desarrollar la evaluación y la selección. Cuando los procesos son desarrollados por terceros, esa comisión da seguimiento y evaluación al proceso.

Según el estudio de GRADE (2010) sobre prácticas de gestión de recursos humanos en entidades públicas, la mayoría de gobiernos regionales ha contratado personal en la modalidad de CAS, pero solo algunos de ellos realizan procesos de selección formales, que tienen las siguientes características:

- Se establece una comisión que dirige el proceso;
- Se establece las bases del concurso, que detalla el proceso, los criterios de selección y los puntajes asignados;
- Se establece las fases del concurso, que incluye la revisión curricular del postulante y entrevistas;
- Se hace una convocatoria pública de acuerdo con las bases;
- Se publica los resultados mediante un acta y un cuadro de méritos.

Adicionalmente, se ha encontrado que algunos gobiernos regionales establecen comisiones adhoc, mientras que otros establecen procesos menos centralizados, donde cada unidad orgánica hace convocatorias independientes, generando mecanismos para que los postulantes puedan impugnar los resultados en un lapso de 24 horas desde la publicación de los resultados.

Requisitos para el Ingreso a la Carrera Administrativa	
Requisitos para el ingreso a la carrera administrativa	
● Ser ciudadano peruano en ejercicio	
● Acreditar buena conducta y salud comprobada	
● Reunir los atributos del respectivo grupo ocupacional	
● Presentarse y ser aprobado en el concurso de admisión	
● Otros que señale la Ley	

Fuente: Ley de bases de la carrera administrativa (DLeg 276)  
Elaboración: SERVIR - GPGRH

Modalidades de Ingreso a la Carrera Administrativa	
Modalidades de ingreso	Procedimiento
Ingreso a la carrera por concurso público de mérito a cargo de cada institución	<b>Fase de convocatoria</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Requerimiento de personal formulado por el órgano correspondiente, con la respectiva conformidad presupuestal</li> <li>● Publicación de la convocatoria en un medio de difusión abierto</li> <li>● Divulgación de las bases del concurso elaboradas por cada entidad</li> <li>● Verificación documentaria de los requisitos mínimos</li> <li>● Inscripción del postulante</li> </ul>
	<b>Fase de selección de personal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Calificación curricular</li> <li>● Prueba de aptitud y/o conocimiento</li> <li>● Entrevista personal</li> <li>● Publicación del cuadro de méritos</li> <li>● Nombramiento o contratación</li> </ul>
Incorporación a la carrera luego de tres años de servicio en calidad de contratado	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Vencido el plazo máximo de contratación de 3 años, la incorporación a la carrera es un derecho reconocido.</li> <li>● Contratación en labores de naturaleza permanente y previa evaluación favorable.</li> <li>● El tiempo de permanencia como contratado es considerado como tiempo de permanencia para el primer ascenso en la carrera.</li> </ul>

Fuente: Ley de bases de la carrera administrativa (DLeg 276) y su reglamento (DS 005-90-PCM)

## 4.2. Discusión de Resultados.

Con el propósito de profundizar el análisis de los resultados de la presente investigación a continuación discutimos los resultados obtenidos

**Con respecto a los objetivos:**

Al indagar sobre el perfil de puestos de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca se ha encontrado que la institución cuenta con los siguientes documentos de gestión:

MOF – Manual de organización y funciones

ROF – Reglamento de organización y funciones

CAP – Cuadro de asignación de personal

PAP – Presupuesto analítico de puestos

MNCC – Manual normativo de clasificación de cargos.

Al respecto, el funcionario entrevistado señaló que la municipalidad se ha preocupado para que dichos instrumentos sean elaborados en base a lo señalado por la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades y sus modificatorias. Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Público.

Al revisar estos documentos se ha encontrado efectivamente que están orientados a establecer el perfil del servidor público por los requisitos generales que señala en cada cargo clasificado, que norma y describe básicamente las funciones específicas o tareas de los cargos ocupados y previstos que forman parte de la organización municipal; también regula las relaciones de autoridad, responsabilidad y coordinación existentes, así como describe también los requisitos de cada cargo. En ese sentido consideramos que el perfil de los puestos de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca se encuentra debidamente normalizada y explicada en los documentos de gestión que se indicaron.

Al evaluar el perfil profesional de los trabajadores con relación al perfil de puestos según el manual normativo de clasificación de cargos de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca encontramos que la mayoría

de los profesionales no se ajustan al perfil exigido por el MNCC. (44%), por lo que queda demostrado que no existe alineación entre el perfil del trabajador con el Manual Normativo de Clasificación de Cargos de la Municipalidad Provincial San Miguel –Cajamarca, por lo que queda demostrado que los trabajadores de la Municipalidad Provincial San Miguel - Cajamarca no están capacitados para el desempeño de sus cargos lo que afectaría el logro de los objetivos planteados en el plan de trabajo municipal. Con estos resultados se espera que los responsables del Gobierno Municipal tomen conciencia de la calidad de sus trabajadores y tendrán que asumir el reto de actuar con responsabilidad normativa y responsabilidad social en busca de asegurar un personal calificado que sepa responder a las necesidades de su comunidad.

Lo anterior trae a colación que en el caso de la Municipalidad San Miguel - Cajamarca, los medios para ingresar a la función pública están inmersos en prácticas como: nepotismo, compadrazgo, patronazgo y clientelismo, que pueden englobarse en el patrimonialismo. Lo anterior dificulta la existencia de un sistema de recursos humanos que garantice imparcialidad y equidad al momento de llevar a cabo el proceso de selección, contratación y demás aspectos relacionados con la administración de recursos humanos como la elaboración de planes de mejoras para los trabajadores que no se alinean al manual normativo de clasificación de cargos la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca.

#### **Con respecto a los Antecedentes:**

Coincidimos con Quintanilla Arce k. A. (2006), quien señala que es preciso resaltar que, una nueva concepción para los directivos y trabajadores en general de las municipalidades, es el reto que tienen de adecuarse a las exigencias del contexto y los cambios, siendo necesario adaptar todo un sistema de gestión en busca de la excelencia organizacional, debido a la influencia significativa de ésta en los desempeños laborales. Al respecto consideramos que para responder a las exigencias del entorno las municipalidades deben contar con personal profesional debidamente calificado.

Otro aspecto importante es lo planteado por Sánchez Vertíz, C. C. y Dávalos Judith, B. (2007), en su trabajo de investigación titulado “Propuesta de un sistema de evaluación para el personal administrativo de la municipalidad Distrital de Pacasmayo”, en la que indica que el personal de la Municipalidad Distrital de Pacasmayo presenta inconvenientes con respecto a algunos factores como conocimiento del cargo, la cual implica que existan problemas con respecto al rendimiento del personal o que se alcancen los objetivos planteados por la institución. Consideramos que lo encontrado por los tesisistas indicados se replica en la Municipalidad Provincial de San Miguel – Cajamarca.

A diferencia de lo que plantean las tesisistas Alva Saldaña, A. M. y Periche Benavides, P. (2) 2010. En su trabajo titulado ”Formulación de un manual de organización y funciones para mejorar la gestión administrativa de la empresa Grifos Cajamarca S.A.C”., consideramos que la Municipalidad Provincial de San Miguel – Cajamarca ya cuenta con los instrumentos normativos necesarios por lo que convendría ponerlos en practica pero de una manera técnica y profesional.

### **Contrastación de hipótesis:**

Después de analizar los resultados arriba indicados llegamos a la conclusión de que los perfiles profesionales de los trabajadores de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca en su mayoría no se encuentran alineados al Manual Normativo de Clasificación de Cargos, por lo que queda demostrada nuestra hipótesis planteada.



## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**



## 5.1. CONCLUSIONES

Al término de la presente investigación, podemos arribar a las siguientes conclusiones:

- 5.1.1. Se ha demostrado que los perfiles profesionales de los trabajadores de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca no se encuentran alineados al Manual Normativo de Cargos ni al Manual de Organización y Funciones.
- 5.1.2. La Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca, cuenta con instrumentos de gestión donde se detallan o describen los perfiles de puestos como son el Manual Normativo de Clasificación de Cargos y el Manual de Organización de Funciones MOF, sin embargo no cuenta con un procedimiento para el proceso de reclutamiento y selección de su personal.
- 5.1.3. Los medios para ingresar a la función pública en la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca están inmersos en prácticas como: nepotismo, compadrazgo, patronazgo y clientelismo, que dificulta la existencia de un sistema de recursos humanos que garantice imparcialidad y equidad al momento de llevar a cabo el proceso de selección, contratación y demás aspectos relacionados con la administración de recursos humanos
- 5.1.4. La falta de profesionalización de los trabajadores de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca afecta el logro de los objetivos institucionales y la calidad del servicio que se debe brindar a la comunidad.

## **5.2. Recomendaciones**

Nos permitimos proponer las siguientes recomendaciones:

- 5.2.1 Formalizar como política institucional de la Municipalidad Provincial San Miguel Cajamarca la profesionalización de sus trabajadores o en todo caso que los puestos sean ocupados por los trabajadores que se ajusten al perfil señalado en el MOF y el MNCC. Para el primer caso puede utilizar los convenios o alianzas con instituciones educativas, así como brindar las facilidades del caso al personal que lo requiera.
- 5.2.2 Conformar un equipo dentro el área de personal que sea responsable de la implementación, monitoreo y evaluación de las acciones y estrategias que implican el desarrollo del Plan de capacitación orientado a la profesionalización de los empleados y trabajadores de la Municipalidad Provincial San Miguel Cajamarca
- 5.2.3 Adoptar las acciones correspondientes para empezar a trabajar en busca de lograr una estandarización en la aplicación del modelo de reclutamiento y selección como parte de un proceso permanente de búsqueda de personal altamente calificado.
- 5.2.4 Desarrollar coordinadamente las diferentes actividades del área de recursos humanos poniéndole especial énfasis al proceso de reclutamiento y selección de personal, a fin de mejorar la incorporación de nuevos miembros a la institución

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AGUILAR CUBILLO, Jorge Allan y FONSECA SANDOVAL, Edith (2010). Perfil de competencias generales del funcionario público del Régimen de Servicio Civil Costarricense. ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública (58-59): 43-79, 2010
2. ALVA SALDAÑA, A. M. y PERICHE BENAVIDES, P. (2010).” Formulación de un manual de organización y funciones para mejorar la gestión administrativa de la empresa Grifos Cajamarca S.A.C”. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo – Perú.
3. ARMSTRONG, Michael, (1991). “Gerencia de RRHH: integrando el personal y la empresa”, Editorial Fondo Editorial Legis, Santafé De Bogotá, Colombia.
4. BRUNET LUC. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. México. Editorial Trillas.
5. CHIAVENATO IDALBERTO. (1993) Edición: 1era Administración de Recursos Humanos. .Año: 1993 - editora: mc graw-hill de México - total de páginas: 578.
6. CHIAVENATO, I. (1996) Introducción a la Teoría General de La Administración. Colombia: McGraw Hill.
7. CHIAVENATO, Idalberto, (1994). “Administración de recursos humanos”, Segunda Edición, Ed. McGraw-Hill, Colombia.
8. CORTÁZAR, J.C., (2003). *Evaluación del Sistema de Servicio Civil en el Perú*. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
9. CORTÁZAR, J.C., (2008). Servicio Civil en el Perú, oportunidades para una reforma. *Nueva Gerencia Pública* 1(4).
10. DESSLER, Gary, (1994). “Administración de personal”, Sexta Edición, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México.
11. DESSLER, Gary, (1996). “administración de personal”, Octava Edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México.

12. DAVE ULRICH, MICHAEL R. LOSEY, GERRY LAKE. (2000). El futuro de la dirección de recursos humanos. Edición - editora edipe - total páginas 390.
13. DE FARIA MELLO. FERNANDO ACHILLES. (1996). Desarrollo organizacional. México, Editorial Limusa.
14. DUSSAUGE, M., (2005). ¿Servicio civil de carrera o servicio civil de empleo? Una breve discusión conceptual. *Revista Servicio Profesional de Carrera* (3).
15. ECHEBARRÍA, K., (2004). La Reforma del Servicio Civil: Tendencias y Desafíos. *Revista Centroamericana de Administración Pública* (46-47).
16. ECHEBARRÍA, K. & J. C. Cortázar, (2006). Public Administration and Public Employment Reform in Latin America. En E. Lora, ed. *The State of State Reform in Latin America*. World Bank Publications.
17. EGUIGUREN, F., (2010). *Análisis de la Conformidad Constitucional del Uso de Facultades Legislativas Otorgadas por el Congreso al Poder Ejecutivo Mediante la Ley 29157*. Lima, Perú: Oxfam América.
18. GRUPO DE ANALISIS PARA EL DESARROLLO – GRADE (2010). “Reforma del estado e instituciones públicas” Lima - Peru
19. GARY DESSLER. (2006). Administración de personal. Edición: 6ta - Editora: Prentice – hall hispanoamericana.
20. GEORGE BOHLANDER, SCOT SNELL, ARTHUR SHERMAN. (1993), Administración de recursos humanos. Edición: 12ava - total de páginas: 707.
21. HAMMERGEN, L., (2002). Perú: *a History of Public Sector Development* (1996-2000).
22. IACOVIELLO, M. & ZUVANIC, L., (2006). Síntesis del Diagnóstico. Caso Perú. En K. Echebarría, ed. *Informe Sobre la Situación del Servicio Civil en América Latina*. Washington, DC: BID.

23. MIMEO. IACOVIELLO, M., (2011). *Diagnóstico Institucional del Sistema de Servicio Civil de Perú*. Documento del Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, DC: BID.
24. MARGARET BUTTERISS. (2000) - reinventando recursos humanos: cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento. Edición - editora: edipe - total páginas: 360.
25. MAZABEL GALARZA, César (2000) Diccionario de Recursos Humanos. Centro de Investigaciones. 199, Litho-Caribe. Caracas. 1997, de Recursos Humanos. Lima, Perú.
26. QUINTANILLA Arce k. A. (2006). “Gestión por Competencias y desempeños Laborales en la Municipalidades de Ayacucho”.Universidad de Lima.
27. SÁNCHEZ VERTÍZ, C. C y DÁVALOS JUDITH, B. (2007.) “Propuesta de un sistema de evaluación para el personal administrativo de la municipalidad Distrital de Pacasmayo”.Universidad Privada Antenor Orrego.Trujillo - Perú.
28. SIMÓN DOLAN, RANDALL S. SCHULER Y RAMÓN VALLE. (1999). La gestión de los recursos humanos. Edición 5º- editora: mc graw-hill / interamericana de España - páginas: 455.
29. SHULTZ, D. (1997) Psicología Industrial. México. McGraw Hill.
30. SPECTOR, P. (2002) Psicología Industrial y Organizacional. México: Manual Moderno.
31. VALDEZ RIVERA, SALVADOR. diagnostico empresarial. método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas. México d.f. editorial trillas, s.a. de c.v. 1998.
32. WILLIAM B. WERTHER JR., KEITH DAVIS. (2000), Administración de personal y recursos humanos. Edición: 5ta - traducido y printeado en México - total de páginas: 577.
33. ZEPEDA, F. (1999) Psicología Organizacional. México: Addison Wesley Longman.

## **DIRECCIONES WEB**

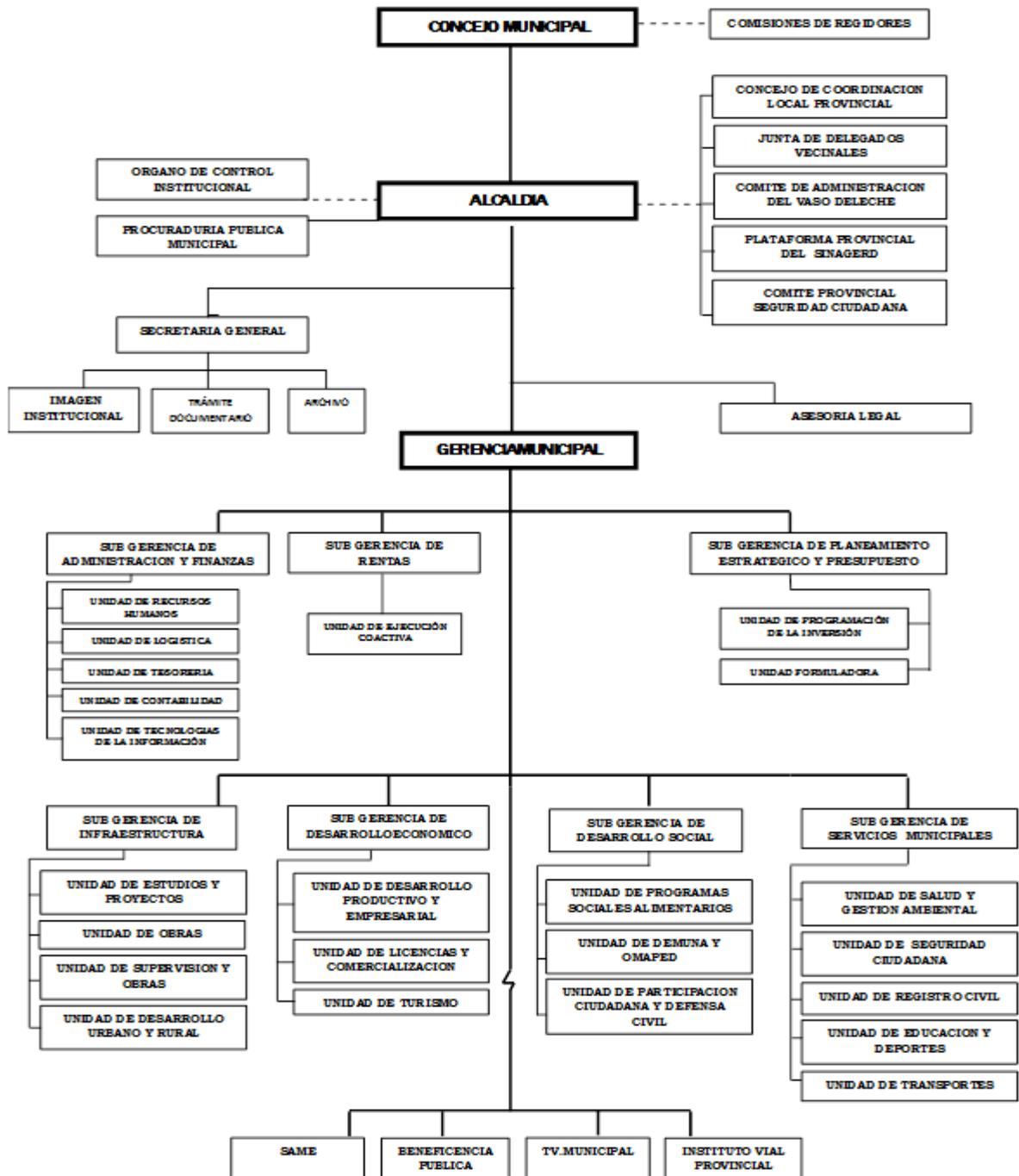
- [www.aulafacil.com/cursomarketing/cursocomportamiento/clase92-ht](http://www.aulafacil.com/cursomarketing/cursocomportamiento/clase92-ht).(Acceso el 24 de Setiembre)
- <http://www.politicas.unam.mx/exalumnos/redec/paginashtm/dncapacitacion.htm> ( Acceso el 30 de Setiembre)
- [www.esgeocites.com/comapsucampamento\\_2001/capacitacion/temasnivelagua/recreacion/htm](http://www.esgeocites.com/comapsucampamento_2001/capacitacion/temasnivelagua/recreacion/htm). (Acceso el 30 de Setiembre)
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/diagogramacon.pdf> (Acceso el 30 de Setiembre)
- <http://www.rrhh-web.com/capacitacion.html> (Acceso el 30 de Setiembre)
- <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no1/entrenamiento.htm> (Acceso el 30 de Setiembre)
- [www.monografias.com/trabajos5/com.shtl](http://www.monografias.com/trabajos5/com.shtl) (Acceso el 30 de Setiembre)

# **ANEXOS**

ANEXO N° 01

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL MUNICIPALIDAD PROVINCIAL

SAN MIGUEL - CAJAMARCA



## ANEXO N° 02

### MUNICIPALIDAD PROVINCIAL SAN MIGUEL - CAJAMARCA.

#### NUESTRA VISION

“San Miguel de Pallaques Provincia líder en desarrollo sostenible, integrada y articulada territorial, social, política y económicamente; segura, inclusiva, con acceso a servicios básicos de calidad. Sus actores sociales organizados participando y concertando en democracia, con instituciones públicas fortalecidas comprometidas con el desarrollo de la provincia; productiva, competitiva con creciente actividad agraria, artesanal, turística y empresarial; usando sosteniblemente sus recursos naturales, respetando los valores y derechos humanos.”

#### NUESTRA MISION

La Municipalidad Provincial tiene como **misión**, promover el desarrollo concertado, integral y sostenible de su jurisdicción. Como organización, mantiene una cultura ética, basada en el fomento y la práctica de valores de honestidad, equidad, transparencia y solidaridad. Utiliza los recursos y las competencias asignadas con eficiencia y eficacia.

**ANEXO N° 04****ALCALDES DEL CENTRO POBLADO DE SAN MIGUEL - CAJAMARCA**

<b>N°</b>	<b>ALCALDES</b>	<b>PERIODO</b>
1	Agustín Medina	1821
2	Bernardino Padillo Ydalesio	1838
3	Atanacio Quiroz	1838 - 1839
4	No existe documentación	1840-1856
5	Barlomé Novoa Vásquez	1857 – 1858
6	José Bartolome Vásquez	1867-1858
7	Mariano Barrantes	1867-1858
8	Mariano Barrantes	1871 - 1872
9	José María Gálvez	1875 - 1876
10	José María Castañeda	1880 - 1881
11	Juan Novoa	1881 - 1883
12	Evaristo Novoa Leyva	1884 - 1885
13	Fidel Barrantes	1886 - 1887
14	Ignacio Barrantes	1887-1988
15	Pedro Barrantes	1988-1890
16	Jacinto Barrantes	1890-1894
17	Manuel F Ramírez	1894-1896
18	Victoriano Saravia	1897-1898
19	Roberto Serrano	1899-1911
20	Jacinto Barrantes	1911-1912
21	Ciro Novoa Malca	1912-1914
22	José Cástulo Saravia	1915-1916
23	José Manuel Cubas	1916-1917
24	Octavio Lingán Celis	1918-1919
25	Genaro Lara Barrantes	1920-1922
26	Carlos Farro Arancibia	1922-1925
27	Carlos Farro Arancibia	1927-1928

28	Genaro Lara Barrantes	1929-1930
29	Jacob Novoa Malca	1931-1933
30	Isaías Terrones	1933 - 1934
31	Carlos Villanueva Novoa	1935 - 1938
32	Felipe Hernández Muñoz	1938 - 1939
33	Jacob Novoa Malca	1940 - 1941
34	Alcibiades Celis Cubas	1941 - 1944
35	Arístides Ortega Cruzado	1944 – 1945
36	Rafael Quiroz Caballero	1945 – 1948
37	Arístides Ortega Cruzado	1948 – 1955
38	Carlos P Farro Arancibia	1956 – 1958
39	Fernando Sanjinez	1958
40	Telmo Quiroz Castañeda	1958 – 1960
41	Rafael Quiroz Caballero	1960 – 1963
42	Jacob Novoa Malca	1963
43	Benjamín Villanueva Novoa	1963
44	Luis Malca Alvarado	1963 – 1964

**Fuente: Municipalidad San Miguel - Cajamarca**

## ANEXO N° 05

### ALCALDES DE LA PROVINCIA DE SAN MIGUEL - CAJAMARCA

<b>N°</b>	<b>ALCALDES</b>	<b>PERIODO</b>
1	Luis Malca Alvarado	1964 - 1969
2	Telmo Quiroz Castañeda	1970 - 1974
3	Dr. Armando Cubas Montenegro	1974 - 1979
4	Dr. Hugo Montenegro Rodas	1979
5	Dr. Tomás Padilla Martos	1979 - 1980
6	Luis Malca Alvarado	1981 - 1986
7	Vicente Hernández Sánchez	1987 - 1989
8	Luis Alfonso Quiroz Rojas	1989
9	Prof. Tirso Linares Pérez	1990 - 1996
10	Juan Nelson Quiroz Alcántara	1996 - 1998
11	Lic. Julia Estela Medina Díaz	1999 - 2002
12	Juan Nelson Quiroz Alcántara	2003 - 2006
13	Ing. Guillermo Espinoza Rodas	2007- 2010
14	Ing. Guillermo Espinoza Rodas	2011 - 2014

**Fuente: Municipalidad San Miguel - Cajamarca**