



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACION PÚBLICA**

TESIS

**ELABORACIÓN DE UN DICCIONARIO DE
COMPETENCIAS LABORALES ESPECÍFICAS
PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD EN LOS
PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE
LA UNIDAD ADMINISTRATIVA Y DE FINANZAS
DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE
PIURA EN EL AÑO 2017**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION PUBLICA**

Autor:

Bach. Monjarás Ruiz de Somocurcio, Luis Alessandro Javier

Asesor

Dr. Dios Castillo Christian Abraham

**Línea de Investigación:
Sistemas Administrativos Públicos**

**Pimentel-Perú
2019**

ELABORACIÓN DE UN DICCIONARIO DE COMPETENCIAS
LABORALES ESPECÍFICAS PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD EN
LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA UNIDAD
ADMINISTRATIVA Y DE FINANZAS DE LA CORTE SUPERIOR DE
JUSTICIA DE PIURA EN EL AÑO 2017.

Aprobación de la Tesis

Dr. Dios Castillo Christian Abraham
Asesor Metodológico

Dr. Dios Castillo Christian Abraham
Asesor Especialista:

Mag. Reyes Reyes Carla Angélica
Presidente del Jurado:

Mag. Hernández Terán Saúl
Secretario(a) del Jurado:

Mag. Villanueva Calderón Juan Amílcar
Vocal / Asesor del Jurado:

DEDICATORIA

A DIOS.

A MIS PADRES, LUIS ALBERTO Y MARCELA LUCILA.

A MI ESPOSA E HIJOS: SHIRLEY MAGALY, LUIS FRANCO, JIMENA
ANTONELLA, MARIAPÍA NICOLE Y PALOMA SOLANGE.

LUIS ALESSANDRO JAVIER MONJARÁS RUIZ DE SOMOCURCIO

AGRADECIMIENTO

A LA UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN, PORQUE ME DIO LA OPORTUNIDAD DE ALCANZAR MIS SUEÑOS DE SER UN PROFESIONAL CON VOCACIÓN DE SERVICIO

A LOS FUNCIONARIOS Y COLABORADORES DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE PIURA QUE ME DIERON EL RESPALDO NECESARIO PARA CULMINAR CON ESTE TRABAJO.

LUIS ALESSANDRO JAVIER MONJARÁS RUIZ DE SOMOCURCIO

INDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE DE TABLAS	vii
INDICE DE FIGURAS.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRAC.....	x
INTRODUCCION	xi
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	15
1.1 Realidad Problemática.....	15
1.1.1 Ámbito internacional.....	15
1.1.2 Ámbito Nacional.....	18
1.1.3 A nivel institucional.....	19
1.2. Trabajos previos.....	20
1.2.1 A nivel mundial.....	20
1.2.2 A nivel nacional.....	21
1.2.3 A nivel local.....	21
1.3. Teorías relacionadas con el tema.....	22
1.3.1 Concepto de Competencias Laborales.....	22
1.3.2 Concepto de Diccionario de Competencias Laborales.....	24
1.3.3 Proceso de selección de personal.....	26
1.3.4 Definición de términos básicos.....	28
1.4. Formulación del problema.....	29
1.5. Justificación e importancia del estudio.....	29
1.5.1 Justificación científica.....	30
1.5.2 Justificación Técnica.....	30
1.5.3 Justificación Metodológica.....	30
1.5.4 Justificación Social.....	30
1.6. Hipótesis.....	30
1.7. Objetivos.....	31

1.7.1 Objetivo General.....	31
1.7.2 Objetivos Específicos	31
1.8. Limitaciones	31
CAPITULO II: MATERIAL Y METODO	33
2.1. Tipo y Diseño de Investigación.	33
2.2. Población y muestra.....	33
2.3. Variables, Operacionalización.....	34
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y	36
2.4.1 Técnicas	36
2.4.2 Instrumentos	36
2.5 Procedimientos de análisis de datos.....	36
2.6 Aspectos Técnicos	37
2.7 Criterios de Rigor Científico.....	37
CAPITULO III: RESULTADOS.....	39
3.1 Tablas y Figuras	39
3.2 Discusión de los Resultados	43
3.3 Aporte Científico	46
CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	61
4.1. Conclusiones.....	61
4.2. Recomendaciones	79
Referencias	80
ANEXOS.....	84

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Descripción de Puntos Críticos, Procesos y Sub Sistemas.....	16
Tabla 2: Población y Muestra.....	34
Tabla 3: Operacionalización Variable Diccionario de Competencias.....	35
Tabla 4: Operacionalización Variable Procesos de Selección de Personal	35
Tabla 5: Clasificación de Puestos de Trabajo por Grupo Ocupacional y Área de Trabajo	40
Tabla 6: Incidencia de las Actividades por Grupo Ocupacional y Área de Trabajo.....	41
Tabla 7: Incidencia de las Competencias Directivas y Profesionales en los Puestos de Trabajo	42
Tabla 8: Estructura del Diccionario de Competencias Laborales.....	48

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS, ELABORACION BASADA EN LA PROPUESTA DE MORUNO, 2015.....	23
Figura 2: MODELO DE ICEBERG DE SPENCER & SPENCER. (IMAGEN OBTENIDA DE INTERNET)	24
Figura 3: REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL DISEÑO NO EXPERIMENTAL TRANSECCIONAL (ELABORADO A PARTIR DE HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ & BAPTISTA 2014)	33
Figura 4: ESTRUCTURA ORGANICA DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA Y DE FINANZAS	39
Figura 5: ENTREVISTA A LA COORDINADORA DE TESORERIA	94
Figura 6: ENTREVISTA AL COORDINADOR DE LOGISTICA	94
Figura 7: ENTREVISTA A LA COORDINADORA DE RECURSOS HUMANOS	94
Figura 8: ENTREVISTA AL COORDINADOR DE CONTABILIDAD	95
Figura 9: ENTREVISTA AL JEFE DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA Y DE FINANZAS.....	95

RESUMEN

De la revisión del reglamento que se aplica en los Concursos de Selección de Personal del Poder Judicial y del Manual de Perfiles de Cargo, se advirtió que en la actualidad los procesos de selección personal que se ejecutan en el Poder Judicial, y en particular en la Corte Superior de Justicia de Piura, se enfocan en determinar si los candidatos que postulan a los diversos cargos administrativos, cuentan con los requisitos formales (nivel académico y experiencia laboral) descritos en los perfiles de cargo, sin embargo, de la revisión del PDI del Poder Judicial, la Política de Modernización de la Gestión Pública y otros documentos de naturaleza normativa desarrollados por instituciones relacionadas con la gestión del talento humano en el sector público o gubernamental a nivel nacional e internacional, así como de las entrevistas sostenidas con los funcionarios de las diversas áreas que componen la Unidad Administrativa y de Finanzas, se concluye que resulta indispensable para el logro de los objetivos institucionales, la identificación, difusión y medición de aquellos comportamientos laborales que conllevan al desarrollo exitoso de las tareas específicas asignadas a cada puesto de trabajo que se encuentran previstas en el Manual de Organización y Funciones de la Corte Superior de Justicia de Piura.

PALABRAS CLAVE

Actitudes, Competencias, Comportamientos, Conocimiento, Cualidades, Diccionario de Competencias, Efectividad, Habilidades, Procesos de Selección de Personal.

ABSTRAC

Review of the regulation that applies in the competition of selection of personnel of the Poder Judicial and manual of office profiles, be warned that currently selection processes personal running in the judiciary, and in particular the Corte Superior de Justicia of Piura, focus on determining if candidates who apply to the various administrative positions, have the formal requirements (academic and work experience) described in office profiles, however, the revision of the PDI of the Poder Judicial, the politics of public management modernization and other documents of a normative nature developed by institutions involved in the management of human talent in public or government sector at the national and international levels, as well as from the interviews held with the officials of the different areas that make up the administrative and finance unity, it is concluded that it is essential for the achievement of institutional objectives, the identification, dissemination and measurement of those business behaviors that lead to the successful development of the specific tasks assigned to each job that is they are laid down in the Manual of organization and functions of the Corte Superior de Justicia of Piura.

KEY WORDS

Abilities, Attitudes, Behavior, Competences, Dictionary of Competences, Effectiveness, Knowledge, Personnel Selection Processes, Qualities.

INTRODUCCION

Al aproximarse el nuevo milenio, los Estados Iberoamericanos, impulsaron un nuevo ciclo de reformas estructurales, asumiendo el rol de promotor de la competitividad en un mundo caracterizado por la globalización en el campo económico y comercial y un creciente impulso de la democracia como forma de gobierno que permite, promover el desarrollo integral sin descuidar la defensa de los derechos individuales y colectivos de sus ciudadanos.

Para el logro de ello, se requiere que las personas que integren las entidades públicas, tengan los conocimientos técnicos necesarios para el desempeño de sus tareas, pero también tengan la motivación, la voluntad, la capacidad y la habilidad necesarias para orientar sus esfuerzos hacia el logro de resultados con vocación de servicio y mediante un trabajo que incluya a los diversos actores que permiten generar más y mejores servicios públicos para el bienestar de sus conciudadanos.

En ese contexto, el CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO – CLAD, organismo intergubernamental, creado por las Naciones Unidas para impulsar el estudio, análisis e intercambio de experiencias en torno al proceso de reforma del Estado y modernización de la gestión pública en Latinoamérica, publicó en el año 2003, como corolario de una serie de trabajos de investigación y diagnósticos efectuados en diversos países, la CARTA IBEROAMERICANA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, documento mediante el cual se impulsa la profesionalización de la función pública, a través de un modelo de gestión que promueve valores como la democracia, la meritocracia, la transparencia, la participación ciudadana, la eficacia y la eficiencia en el accionar gubernamental. (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) &

Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la Naciones Unidas, 2003)

Este documento trascendental en el proceso de reforma de la gestión pública iberoamericana, propició que los países de la región impulsaran reformas orientadas a lograr un servicio civil orientado a satisfacer las necesidades de los ciudadanos con eficacia y eficiencia en el uso de los recursos públicos. En nuestro país, este proceso dio como resultado, la creación en el año 2008, de la AUTORIDAD NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL- SERVIR, ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de los Recursos Humanos, cuyo rol principal es formular las políticas nacionales, emitir opinión técnica vinculante, dictar normas, supervisar su cumplimiento y resolver conflictos sobre los recursos humanos del Estado, basado en el principio de “Estado Eficiente, Transparente y Descentralizado” acogido en la formulación de las Políticas de Estado suscritas en el Acuerdo Nacional.

Otro hito importante en el proceso de profesionalización de la gestión pública, sucedió en el mes de julio del 2016, cuando el CLAD, teniendo como base, el CÓDIGO IBEROAMERICANO DE BUEN GOBIERNO (publicada en el año 2006), la CARTA IBEROAMERICANA DEL GOBIERNO ELECTRÓNICO (publicada en el año 2007), la CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA (publicada en el año 2008), CARTA IBEROAMERICANA DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA GESTIÓN PÚBLICA (publicada en el año 2009) y CARTA IBEROAMERICANA DE LOS DERECHOS Y DEBERES DEL CIUDADANO (publicada en el año 2013), así como también el informe sobre la evolución del Servicio Civil en América Latina en el periodo 2004 – 2013, que fuera publicado por BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO – BID en el año 2014, formuló la GUIA REFERENCIAL IBEROAMERICANA DE COMPETENCIAS

LABORALES EN EL SECTOR PÚBLICO (CLAD, 2016), que tiene por finalidad servir como documento orientador para que los Estados impulsen y promuevan la aplicación de un modelo por competencias en la gestión de los recursos humanos en las entidades públicas.

Coincidentemente un mes antes, en el Perú, la AUTORIDAD NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL, aprobó el DICCIONARIO DE COMPETENCIAS TRANSVERSALES DEL SERVICIO CIVIL (SERVIR, 2016), documento que identifica las tres competencias claves que se requiere en cada servidor público para lograr la eficiencia y eficacia en la gestión de los recursos públicos orientado al servicio de la ciudadanía y cuya aplicación es transversal y obligatoria a todas las Entidades públicas, sin distinción del nivel de gobierno, tipo de entidad y/o régimen laboral que aplique.

A nivel institucional, en el PODER JUDICIAL, aún no se ha formulado un Diccionario de Competencias Institucional, sin embargo, ya en el PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL formulado para el horizonte temporal 2009 – 2018, se había establecido como uno de los objetivos estratégicos, el fortalecimiento del potencial humano mediante planes de capacitación de acuerdo al perfil por competencias y la aplicación de un sistema de méritos en la gestión de los recursos humanos disponibles.

Asimismo, en el año 2012, se publicó el documento denominado PERFILES DE CARGO DE LOS TRABAJADORES DEL PODER JUDICIAL SUJETOS AL RÉGIMEN LABORAL DE LA ACTIVIDAD PRIVADA, que sirve como guía referencial para la elaboración de los perfiles de los puestos en los procesos de selección de personal, en el que se incluye un glosario de términos que procura definir de manera incipiente algunas de las competencias y habilidades incluidas en la definición de cada perfil.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad Problemática

1.1.1 Ámbito internacional

En el año 2002, el Dr. Francisco Longo, Director del INSTITUTO DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD RAMÓN LLULL de Barcelona (ESADE) en España, en colaboración con el BANCO INTERAMERICANO DEL DESARROLLO (BID), formuló el “**Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil**”, que tuvo por finalidad brindar un marco referente de orientaciones metodológicas, un enfoque común aplicado a los diagnósticos y la determinación de cinco índices que permitan realizar un análisis comparativo de las dimensiones del desarrollo del Servicio Civil aplicables a cualquier realidad nacional.

En ese marco analítico se propone un modelo teórico de gestión de RRHH, desarrollado y adaptado a la gestión pública a partir del aplicado en la Dirección de Recursos Humanos del mencionado Instituto, el cual organiza el Sistema de RRHH en siete (07) sub sistemas, noventa y tres (93) puntos críticos y cinco (05) índices de eficiencia.

Bajo los alcances de este marco analítico, el BID desarrolló diversas investigaciones y Diagnósticos individuales de Desarrollo del Servicio Civil en los países latinoamericanos entre los años 2003 - 2006

Entre los puntos críticos analizados en los diagnósticos institucionales, debemos enfatizar principalmente a dos (02) que guardan relación con el objeto de nuestra investigación:

Tabla 1: Descripción de Puntos Críticos, Procesos y Sub Sistemas

Nº	Punto Crítico	Proceso	Sub Sistema
1	Los perfiles incluyen la selección de las competencias que en cada caso se consideran clave para el éxito en el desempeño del titular del puesto	Definición de Perfiles	Organización del Trabajo
2	La selección se basa en la existencia de perfiles de competencias de los ocupantes de los puestos que deben ser cubiertos	Gestión de Incorporación - Fase Selección	Gestión del Empleo

Servicio Civil de Chile

En el año 2013, la Dirección Nacional del Servicio Civil – DNSC publicó un documento denominado “Reclutamiento y Selección en Servicios Públicos... Un Enfoque Basado en Evidencia”, el mismo que, a través de un enfoque de gestión de personas basado en evidencia, entrega a las entidades públicas, herramientas concretas para el fortalecimiento de la calidad y aumentar la predictibilidad en los procesos de selección de personal.

De acuerdo, con este enfoque basado en evidencias, los procesos de selección deben estar revestidos de las siguientes características:

- Sus lineamientos deben estar alineados a los objetivos estratégicos de la institución, en ese contexto, la descripción de cargo y la definición de perfil por competencias, juegan un rol muy importante para determinar qué tipo de colaborador se necesita incorporar para cumplir con los objetivos institucionales.

- Debe contar con procesos estandarizados.
- Debe ser eficiente, a través de la identificación de competencias y predictores (indicadores) que determinan el desempeño exitoso de cada función, los métodos para evaluar los predictores son válidos y confiables y finalmente, el nivel de logro establecido para aprobar la evaluación permite alcanzar el resultado esperado.
- Establecer claramente las características que distinguen un puesto de trabajo de otro, y que le permita lograr satisfactoriamente los objetivos asignados.
- Debe procurar identificar los predictores y las herramientas para medir las conductas que son necesarias para alcanzar los requisitos de cada puesto de trabajo.
- Debe evitar prácticas que conlleven a discriminación o parcialización en los procesos de evaluación.
- Debe proporcionar información relevante para la toma de decisiones y la interrelación con otros procesos de gestión de personas.

Servicio Civil de Colombia

Por su parte, el Servicio Civil en Colombia, tuvo un impulso muy importante a partir de la aprobación de la Ley 909 (2004), denominada Ley del Empleo Público, Carrera Administrativa y Gerencia Pública, la misma que, acogiendo la Carta Iberoamericana de la Función Pública, introduce como principios de la función pública, la meritocracia, la transparencia, celeridad, etc., y asimismo precisa que se orienta hacia la profesionalización de la función pública, buscando la consolidación del mérito y la calidad en la prestación de servicios como principios rectores de la función pública.

Por otro lado, en el capítulo dedicado a la estructura del empleo público, la Ley menciona que el diseño de cada empleo o puesto de trabajo, deberá contener, además de la descripción de las funciones y responsabilidades exigibles al titular de dicho puesto, el perfil de competencias que se requieren, incluyendo la formación técnica y la experiencia, así como las demás condiciones para el acceso al servicio.

Finalmente, el documento normativo establece que la carrera administrativa tiene por finalidad garantizar la eficiencia de la administración pública, y ofrece estabilidad e igualdad de oportunidades tanto en el acceso como en la progresión de carrera, mediante procesos de selección, desarrollados sobre la base del mérito, la transparencia, la objetividad y la no discriminación por causa alguna.

1.1.2 Ámbito Nacional

En junio del 2015, el Banco Interamericano de Desarrollo, publicó el Diagnóstico Institucional del Servicio Civil en el Perú, en relación a la definición de los perfiles y descripción de puestos, resalta que desde el año 2011, se cuenta con herramientas para el diseño y clasificación de puestos (Manual Operativo de Funciones, Manual de Descripción de Cargos), sin embargo, su existencia respondía únicamente a la formalidad legal, pero no tenía ninguna aplicación empírica.

La Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, ha elaborado el Manual de Puestos Tipo (MPT), que contiene la descripción del perfil de los puestos tipo, en cuanto a sus funciones y requisitos generales, que proporciona los insumos básicos para el desarrollo del Manual de Perfiles de Puestos (MPP) (Regl. LSC, arts. 133 y 134). (Iacoviello, 2015)

En 2014 se aprobó la Guía de Mapeo de Puestos, que consiste en el análisis del tipo y cantidad de puestos y de servidores en su dotación. En la guía se explica la correcta aplicación de la herramienta Mapeo de Puestos. La Directiva de Manual de Perfiles de Puestos, se complementa con la información del Mapeo de Puestos, la Directiva de Familias de Puestos y Roles y el Manual de Puestos Tipo (MPT) aplicables al régimen del servicio civil (Directiva 001-2013-SERVIR/GDSRH35 y Directiva 001-2015-SERVIR/GPGSC, respectivamente). (Iacoviello, 2015)

En junio del 2016, la Autoridad Nacional del Servicio Civil, ha desarrollado un Diccionario de Competencias Transversales para toda la administración, a través de una metodología participativa que permitió definir tres competencias transversales: orientación a resultados, vocación de servicio y trabajo en equipo,

cada una de ellas con indicadores conductuales para cinco niveles de cumplimiento (SERVIR, 2015c; SERVIR, 2012c). (Iacoviello, 2015).

Existen dos entidades públicas que asumido el reto de adoptar como política institucional la gestión por competencias:

Ministerio de Salud - MINSA.

Esta entidad pública de alcance nacional, publicó el documento normativo denominado “Competencias Laborales para la mejora del desempeño de los Recursos Humanos en Salud”, cuya finalidad es orientar la gestión de RRHH hacia un enfoque de gestión por resultados utilizando las competencias laborales genéricas como referencia para medir el nivel de desempeño y busca: a) sistematizar el proceso y resultados en la definición de competencias laborales genéricas para el personal de salud, b) presentar una guía técnica para la formulación de competencias laborales específicas en salud empleando el enfoque funcional y c) mostrar el resultado de la aplicación de la metodología ya explicada, para la identificación de competencias laborales específicas en el primer nivel de atención. (MINSA, 2011)

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria y Aduanas - SUNAT

En cumplimiento a la Primera Disposición Transitoria de la Ley 29826, denominada Ley del Fortalecimiento de la SUNAT; con fecha 22 de enero del año en curso, aprobó el Modelo de Competencias de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria y Aduanas, en el que se ha identificado, conceptualizado y clasificado las competencias laborales a nivel institucional, a nivel directivo y a nivel de grupo ocupacional. Este documento constituye en estricto el Diccionario de Competencias adoptado por la Institución y que ha sido aplicado para el Diseño de los Perfiles de Puesto de los diferentes órganos de línea de la Entidad. (SUNAT, 2016).

1.1.3 A nivel institucional

En el PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL formulado para el horizonte temporal 2009 – 2018, se ha establecido como uno de los objetivos estratégicos, el fortalecimiento del potencial humano mediante planes de capacitación de

acuerdo al perfil por competencias y la aplicación de un sistema de méritos en la gestión de los recursos humanos disponibles.

En ese contexto, en el año 2012, se aprobó el documento denominado PERFILES DE CARGO DE LOS TRABAJADORES DEL PODER JUDICIAL SUJETOS AL RÉGIMEN LABORAL DE LA ACTIVIDAD PRIVADA, que sirve como guía referencial para la elaboración de los perfiles de los puestos en los procesos de selección de personal, y en el que se incluye un glosario de términos que procura definir, aunque de manera incipiente, algunas de las competencias y habilidades incluidas en la definición de cada perfil.

1.2. Trabajos previos.

1.2.1 A nivel mundial

TESIS “RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES” - GABRIELA CASTRO DIAZ - UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MEXICO – MEXICO - 2007.

Objetivo: Describe cómo una consultora de recursos humanos, aplica el modelo de gestión por competencias para desarrollar programas de selección de personal, y de esta manera lograr que el personal se siente comprometido con los objetivos institucionales desde el momento de su incorporación a la empresa.

Metodología: Se basa en el análisis de las conductas habituales de los trabajadores exitosos a fin de que sean replicados en los procesos de recursos humanos.

Conclusiones: La optimización de los procesos de reclutamiento y selección basados en la gestión por competencias permite la identificación de talento que aportará a la mejorar continua de la organización.

TESIS Moruno (2015), “ELABORACIÓN DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Y PERFIL BÁSICO DE UN PUESTO TIPO EN EL ÁREA DE ECONOMÍA HACIENDA, PERSONAL, MODERNIZACIÓN Y SEGURIDAD CIUDADANA DEL AYUNTAMIENTO DE TORRENT” – MONICA MORUNO ZAMARRA – UNIVERSIDAD POLITECNICA DE VALENCIA – ESPAÑA – 2015.

Objetivo: Elaborar un Diccionario de Competencias y un Perfil por Competencias de los Puestos de Trabajos en el Ayuntamiento de Torrent.

Metodología: Aplicación de teoría para la elaboración de un Diccionario de Competencias.

Concluye: Que las incorporaciones de las competencias en la definición de los perfiles permitirán el desarrollo de parámetros para la evaluación del desempeño.

1.2.2 A nivel nacional

TESIS “MODELO PARA EL DISEÑO DE PERFIL DE PUESTO BASADO EN COMPETENCIAS: CASO PUESTOS ADMINISTRATIVOS DE UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA” – JORGE CUADRO BLAS – UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA DE LIMA - PERU - 2012

Objetivo: Propone un modelo sistémico para diseñar perfiles de puestos basados en competencias en el que define los lineamientos para integrarlos en el sistema de gestión.

Metodología: El modelo se sustenta en los principios y metodologías del análisis de puestos.

Conclusiones: Propone lineamientos para que este modelo sea aplicado en las iniciativas que desarrollen las organizaciones para mejorar la gestión del capital humano de las universidades públicas.

1.2.3 A nivel local

TESIS “MODELOS INTERNACIONALES DE COMPETENCIAS PROFESIONALES” – DANTE GUERRERO & IGNACIO DE LOS RIOS CARMENADO – UNIVERSIDAD DE PIURA – PERU - 2013.

Objetivo: Describen los cinco modelos de competencias profesionales, cuya selección está relacionada con los enfoques y las perspectivas de competencias profesionales más destacadas, así como los sistemas internacionales de certificación de competencias profesionales.

Metodología: Descripción de los modelos de competencias.

Conclusiones: Las competencias se definen en función a las siguientes dimensiones: lugar de trabajo, teoría del comportamiento, estrategia empresarial, enfoque cognitivo motivacional y enfoque holístico.

1.3. Teorías relacionadas con el tema

1.3.1 Concepto de Competencias Laborales

En la literatura actual, existen diversas definiciones del término “Competencia Laboral”, por ejemplo: “...conjunto de características intrínsecas del individuo, desarrollables, que se demuestran a través de conductas y que están relacionadas con un desempeño exitoso en el trabajo...” (Mc Clelland citado por Moruno, 2015), “...característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo en una situación...” (Spencer & Spencer citados por Alles, 2002). También instituciones especializadas en gestión pública a nivel latinoamericano, como por ejemplo el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo – CLAD (2016): ha definido la competencia como: “... el desempeño observable en el propio puesto y equipo de trabajo, intencionalmente orientado a alcanzar las metas esperadas en términos de valor público, situado en el contexto de la organizacional real.” Finalmente, en el Perú, la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR (2016), las define como “...características personales que se traducen en comportamientos visibles para el desempeño laboral exitoso, involucra de forma integrada el conocimiento, habilidades y actitudes, las cuales son el factor diferenciador dentro de la organización y contexto determinado...”.

Como síntesis de estas definiciones, podemos determinar que las competencias son aquellas conductas observables y constantes en el tiempo, desarrolladas por los individuos a partir de sus conocimientos, experiencia y actitudes que permiten predecir un desempeño exitoso en las tareas asignadas.

Componentes de una Competencia

Para Moruno (2015), el desempeño exitoso que muestra un individuo depende de la confluencia de cinco elementos: el **Saber**, constituido por los conocimientos adquiridos, el **Saber Hacer**, constituido por las destrezas y habilidades adquiridas, el **Querer Hacer**, constituido por las motivaciones e intereses del individuo, el **Saber Estar**, constituido por los valores y actitudes adoptadas del entorno y el **Poder Hacer**, constituido por los medios y recursos apropiados para llevar a cabo las tareas asignadas. Los primeros cuatro elementos constituyen los componentes de las competencias mientras que el último depende estrictamente del entorno.

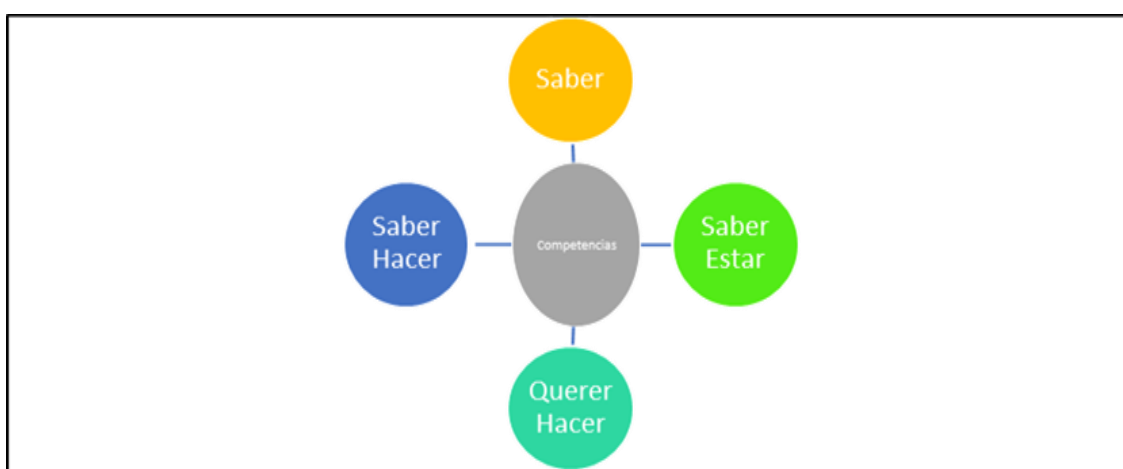


Figura 1: COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS, ELABORACION BASADA EN LA PROPUESTA DE MORUNO, 2015

Clasificación de las Competencias

Spencer & Spencer (citados por Alles, 2002), han clasificado las competencias en cinco clases basados en:

1. Motivación. Son los intereses particulares de cada individuo que determinan una conducta.
2. Características físicas. Relacionadas con las habilidades o destrezas físicas que le permiten el desarrollo de determinada conducta.
3. Concepto propio o concepto de uno mismo. Relacionadas con las actitudes, valores y el autoconocimiento y autoestima.
4. Conocimiento. Son aquellas relacionadas con la información que posee el individuo sobre determinada área del saber.
5. Habilidad. Comprende las relacionadas con la aptitud o capacidad del individuo para desempeñar ciertas tareas.

Éstas a su vez son agrupadas en dos clases según el grado de dificultad para observarlos y desarrollarlos, por un lado, los conocimientos y habilidades que pueden ser fácilmente observables y por el otro lado, los valores, actitudes y motivaciones, que tienen un mayor grado de dificultad.

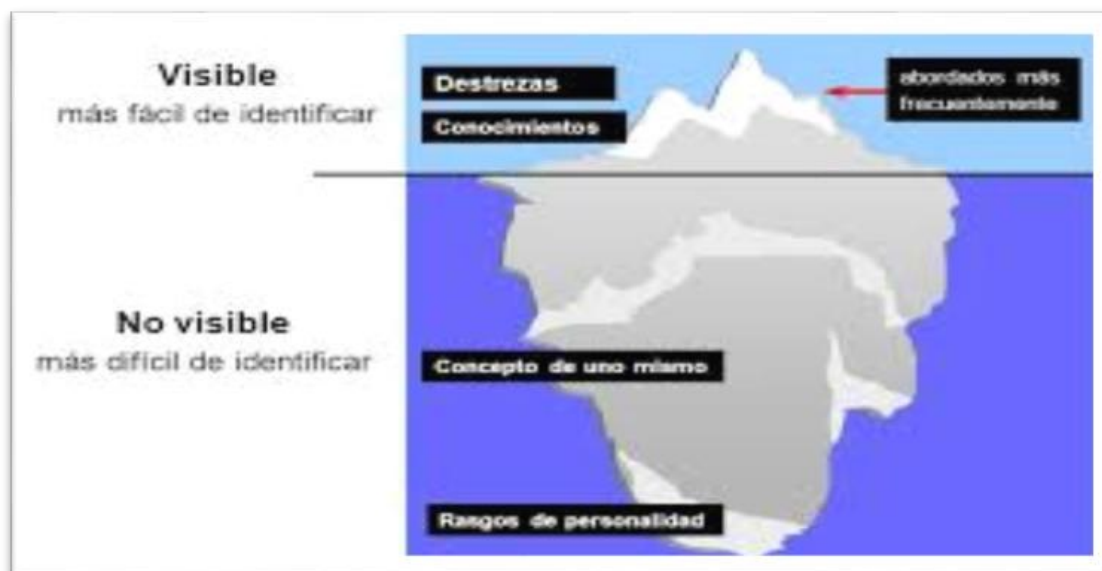


Figura 2: MODELO DE ICEBERG DE SPENCER & SPENCER. (IMAGEN OBTENIDA DE INTERNET)

1.3.2 Concepto de Diccionario de Competencias Laborales

Para el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo – CLAD, el Diccionario de Competencias, es el instrumento que identifica y define las competencias estratégicas, que impulsan el logro de resultados de valor público orientados al ciudadano, entre otros propósitos centrales surgidos del consenso iberoamericano. (CLAD, 2016).

Por su parte, la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, en su calidad de ente rector del sistema administrativo de gestión de RRHH en el Perú, ha definido el diccionario de competencias, como el documento que contiene la definición de las competencias, entendidas como los comportamientos claves requeridos para el logro de los objetivos de cada puesto de trabajo (SERVIR, 2016).

Finalmente, Moruno en su trabajo de investigación ELABORACIÓN DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Y PERFIL BÁSICO DE UN PUESTO TIPO EN EL ÁREA DE ECONOMÍA HACIENDA, PERSONAL, MODERNIZACIÓN Y SEGURIDAD CIUDADANA DEL AYUNTAMIENTO DE TORRENT, propone que:

“...es una selección de competencias recopiladas en un documento interno de cada organización. Estas competencias han de estar relacionadas con las necesidades de la organización y definidas en función de la estrategia de la misma...” (Moruno, 2015, p. 35).

Características del Diccionario de Competencias Laborales

De acuerdo con la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público, publicada por el Centro Latinoamericano para la Administración del Desarrollo – CLAD en el año 2016, el diccionario de competencias tiene las siguientes características:

- ✓ **Aplicabilidad:** Además de definir la competencia, debe contener las conductas o comportamientos que identifican a la competencia.
- ✓ **Precisión:** Se incorporan aquellas competencias que resulten necesarias para el desempeño de las tareas asignadas.
- ✓ **Contextualización:** Las competencias definidas guardan relación con los principios de la Carta Iberoamericana de la Función Pública y los Valores Institucionales.

Etapas para la Elaboración del Diccionario de Competencias

➤ Análisis de la situación actual.

Revisión de los documentos de gestión a partir de los cuales se identificarán los valores institucionales reflejados en la Misión y Objetivos. Asimismo, la revisión de las funciones que realiza cada puesto de trabajo para definir características particulares.

➤ Definición de las competencias

Este proceso consiste en establecer un significado estándar a toda la organización y definir comportamientos y actitudes que permitan identificar la competencia.

➤ Identificar el alcance de la competencia

Determinar si la competencia es de tipo transversal, es decir, se aplica a toda la organización, si es de tipo Directiva Estratégica, es decir, se aplica sólo a los puestos de dirección o si es de tipo Profesional Estratégico, es decir, que solo se aplica a los puestos operativos.

➤ **Elaborar el Diccionario de Competencias Laborales.**

Consolida las definiciones de las competencias y sus niveles de desarrollo que deberán ser aplicados en el diseño de los puestos de trabajo y lo somete a la aprobación de la Alta Dirección.

Estructura del Diccionario de Competencias Laborales

De acuerdo al Modelo propuesto por la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales para el Sector Público, desarrollada por el CLAD, el Diccionario de Competencias Laborales, debe contener:

- a. Competencias Transversales
- b. Competencias Directivas Estratégicas.
- c. Competencias Profesionales Estratégicas.

Aplicaciones del Diccionario de Competencia

- Diseño de Perfil de Puesto.
- Evaluación Procesos de Selección.
- Evaluación de Desempeño.
- Progresión de la Carrera.

1.3.3 Proceso de selección de personal

Según Chiavenato (2007), el proceso de selección de personal es un proceso de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo y el perfil de características de los candidatos que se presentan para clasificar y escoger al más adecuado a las necesidades de la organización.

En el ámbito de la gestión pública, la normativa vigente, establece que el acceso al empleo público, se realiza previo proceso de selección bajo las siguientes características:

- **Transparentes**, se publican las bases, el cronograma, las posiciones o plazas a cubrir, los requisitos para el puesto de trabajo, las exclusiones, los resultados en cada etapa, así como las decisiones adoptadas por el Comité Evaluación, en el marco de las facultades otorgadas por la Entidad y plasmadas en un reglamento.
- **Objetivos**, porque se enfocan en medir, si determinado candidato cuenta con las características de formación académica y experiencia laboral que el puesto requiere.
- **Precluyentes**, es decir, que una vez aprobados los resultados de cada etapa, ya no pueden ser revisados en etapas posteriores, sino hasta que concluya el proceso y solo si es elevado en apelación al SERVIR.
- **Normativos o Legales**, está relacionado con las normas de acceso al empleo público en los diversos regímenes laborales existentes en la administración pública, así como las normas presupuestales que se dictan cada año.
- **Organizacionales.** - Está relacionado con las disposiciones o lineamientos que se emitan a nivel institucional para identificar las plazas vacantes que podrán ser sometidas a proceso de selección y cuáles son las que se cubrirán de manera directa sin proceso de selección. Asimismo, los niveles de participación de las organizaciones gremiales en la organización de los procesos de selección de personal.

Para Chiavenato (2007), existen dos enfoques o modelos de selección de personal:

- **Tradicional**, en el que predomina el enfoque operacional y burocrático, pues obedece a un conjunto de rutinas secuenciales, es molecular, pues solo interesa el cargo focalizado, es vegetativo porque busca llenar la vacante y es conservador porque busca mantener el statu quo de la organización, enfatiza la eficacia.
- **Moderno**, que prioriza al enfoque estratégico, porque está orientado a servir a las necesidades de la organización a largo plazo, integral y global pues trasciende al cargo vacante e incluye la organización en conjunto, es incremental, porque busca el mejoramiento continuo del capital intelectual y de los activos intangibles y enfatiza la eficiencia.

De acuerdo con Chiavenato (2007), el proceso de selección tiene por dos objetivos principales: a) adecuación de la persona al trabajo (cumple requisitos) y b) Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto (predecir cómo será el desarrollo de esa persona y el tiempo que requerirá para capacitarse y poder aportar a la organización).

1.3.4 Definición de términos básicos

Actitudes. – Inclinação de las personas a realizar determinadas labores, tareas o acciones que se generan en base a las motivaciones y conocimientos de la persona. (Klinvex citado por (Castro, 2007).

Aplicabilidad. - Es una característica o rasgo del Diccionario de Competencias, que nos indica que los conductas o comportamientos propuestos son susceptibles de ser medidos y comparados. (CLAD, 2016)

Competencias. – Conjunto de actitudes, cualidades, conocimiento y habilidades que posee un individuo y que le permiten un desempeño exitoso de determinadas tareas o actividades medible y controlado, lo que permite distinguir al trabajador exitoso de aquel que realiza su trabajo de manera mecánica. (Díaz citado por Castro (2007).

Conocimiento.- Información adquirida de manera teórica o empírica que, luego es procesada por el individuo con la ayuda de sus experiencias anteriores para formar la base cognitiva de sus acciones. (Díaz citado por Castro (2007).

Contextualización.- Es una característica o rasgo del Diccionario de Competencias, que nos indica que las competencias son definidas a partir de las singularidades del puesto y la Misión Institucional. (CLAD, 2016)

Cualidades.- Rasgos de carácter de la persona que lo predispone para realizar ciertas tareas. (Díaz citado por Castro (2007).

Diccionario de Competencias Laborales.- Es una selección de competencias recopiladas en un documento interno de cada organización. Estas competencias han de estar relacionadas con las necesidades de la organización y definidas en función de la estrategia de la misma (Moruno,2015)

Eficacia.- Es cumplir con los objetivos propuestos. Tiene que ver con la habilidad o capacidad de hacer algo, pero no cómo se hace. La eficacia reside en alcanzar objetivos y resultados. (Chiavenato, 2000).

Eficiencia.- Es hacer correctamente las cosas. (Chiavenato, 2000).

Efectividad.- Es la relación entre los resultados logrados y los planificados. Es el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Es ser efectivo y eficaz al mismo tiempo. (Arango, Huaraca, Cueva, & Ludeña, 2014)

Habilidades.- Capacidad adquirida para ejecutar tareas, actividades, en forma destacada producto de los conocimientos adquiridos y de la práctica. (Díaz citado por (Castro, 2007)).

Modelo de Gestión por Competencias.- Es un nuevo enfoque de gestión que busca el desarrollo no sólo de las Entidades Públicas sino también de las capacidades de las personas que laboran en ellas, alineando el aporte personal y colectivo de los colaboradores con las necesidades estratégicas de las organizaciones. (SERVIR, 2016)

Precisión.- Es una característica o rasgo del Diccionario de Competencias, que nos indica que las competencias definidas son las que resulten necesarias para el desempeño exitoso de la función asignada al puesto de trabajo. (CLAD, 2016)

Proceso de Selección de Personal.- Es un proceso de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo y el perfil de características de los candidatos que se presentan para clasificar y escoger al más adecuado a las necesidades de la organización (Chiavenato, 2007).

1.4. Formulación del problema

¿Cómo contribuye un Diccionario de Competencias a mejorar la efectividad de los procesos de selección de personal administrativo en la Corte Superior de Justicia de Piura?

1.5. Justificación e importancia del estudio

1.5.1 Justificación científica

Este trabajo, a partir de la aplicación de las teorías del comportamiento humano y de la motivación promovidas o impulsadas por investigadores como Abraham Maslow, Douglas Mc Gregor, David Mc Clelland, Lyle y Signe Spencer, Robert Boyatzis, Martha Alles y otros, tiene por finalidad formular el Diccionario de Competencias Laborales, que constituye una herramienta del enfoque de gestión por competencias, para aplicar en los procesos de reclutamiento, selección, incorporación, promoción y evaluación personal en la Corte Superior de Justicia de Piura.

1.5.2 Justificación Técnica

La propuesta que desarrolla este trabajo de investigación, está relacionada con el pilar Servicio Civil Meritocrático de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, la Carta Iberoamericana de la Función Pública, los lineamientos aprobados sobre la materia por la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR y el Plan de Desarrollo Institucional del Poder Judicial.

1.5.3 Justificación Metodológica

El trabajo de investigación aplicó la metodología del Estudio del Caso, desarrollada por Hernández – Sampieri y otros investigadores, pues implicó el análisis de los documentos de gestión, así como de los procesos que desarrollan los diferentes puestos de trabajo de la Unidad Administrativa y de Finanzas de la Corte Superior de Justicia de Piura, a fin de lograr identificar las competencias que se requieren para el desarrollo exitoso de cada una de funciones y hacer más eficiente el desempeño de los servidores públicos.

1.5.4 Justificación Social

La aplicación del Diccionario de Competencias en los procesos de gestión de los recursos humanos en el área administrativa, permitirá brindar un soporte administrativo eficaz, eficiente y oportuno a los órganos jurisdiccionales a fin que éstos puedan brindar a su vez un mejor servicio de administración de justicia.

1.6. Hipótesis

Considerando que el alcance del presente trabajo de investigación es Descriptivo y en concordancia con lo propuesto por Hernández, Fernandez, & Baptista (2014), no se requiere formular una hipótesis.

1.7. Objetivos

1.7.1 Objetivo General.

Elaboración del Diccionario de Competencias Laborales para los puestos de trabajo de la Unidad Administrativa y de Finanzas de la Corte Superior de Justicia de Piura.

1.7.2 Objetivos Específicos

1. Identificar las habilidades, destrezas y/o conductas que resultan necesarias en cada puesto de trabajo de la Unidad Administrativa y de Finanzas.
2. Identificar los rasgos conductuales y/o predictores que permitan determinar el grado de desarrollo de la competencia.
3. Formular la propuesta de DICCIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES para los puestos de trabajo de la Unidad Administrativa y de Finanzas de la Gerencia de Administración Distrital de la corte superior de justicia de Piura.

1.8. Limitaciones

En el transcurso de la investigación surgieron factores externos que impidieron el desarrollo del trabajo tal como estaba planificado: a) cambio de funcionarios y personal operativo en las áreas claves del proceso administrativo, b) suspensión de los procesos de selección de personal c) dispersión de las áreas que comprenden la Gerencia de Administración Distrital en diferentes locales como efecto de la reubicación de dichas áreas en sedes distintas a la sede principal como consecuencia de la grave afectación a la infraestructura de la Sede de Corte.

Con la finalidad de superar estas limitaciones, se optó entrevistar a los jefes de las áreas, adscritas a la Unidad Administrativa y de Finanzas, que administran los sistemas administrativos medulares de la gestión pública (Abastecimiento, Contabilidad, Recursos Humanos y Tesorería), para realizar un inventario de funciones que realiza cada puesto de trabajo bajo su supervisión y con el apoyo de diccionario de competencias laborales, esbozar una definición de las competencias que se requieren para el desempeño de las funciones administrativas.

CAPITULO II

MATERIAL Y MÉTODO

CAPITULO II: MATERIAL Y METODO

2.1. Tipo y Diseño de Investigación.

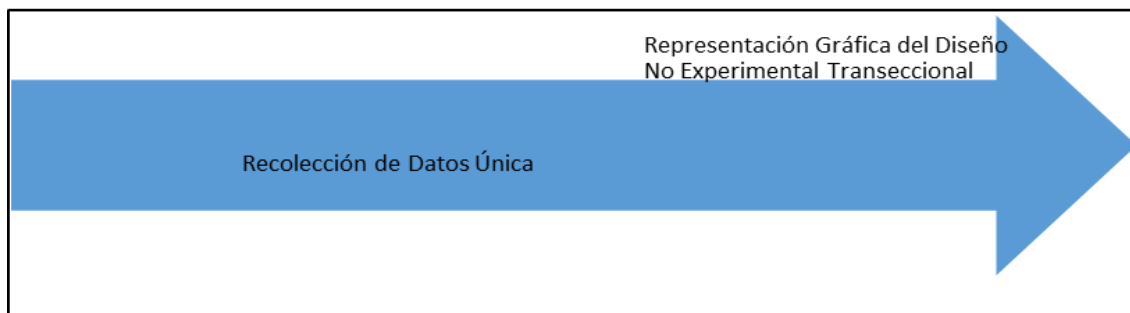


Figura 3: REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL DISEÑO NO EXPERIMENTAL TRANSECCIONAL (ELABORADO A PARTIR DE HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ & BAPTISTA 2014)

Tomando como referencia la tipología propuesta por Hernández, Fernandez, & Baptista (2014), para el presente trabajo hemos adoptado el diseño no experimental transeccional, debido a que sus conclusiones no resultan de haber efectuado un experimento sino del análisis de la información obtenida para la descripción de las características de los puestos de trabajo, y que los datos fueron obtenidos en una sola oportunidad.

2.2. Población y muestra.

La población está constituida por los 33 cargos adscritos a la Unidad Administrativa y de Finanzas de la Gerencia de Administración Distrital de la Corte Superior de Justicia de Piura, que conforman las áreas de Despacho, Contabilidad, Logística, Personal, y Tesorería y que han sido agrupados teniendo en cuenta la clasificación establecida por la Ley Marco del Empleo Público en:

- Empleados de Confianza, integrada por 1 Directivo y 4 Profesionales.
- Servidores Públicos Ejecutivos, integrada por 5 Profesionales.
- Servidores Públicos Especialistas, integrada por 2 Profesionales.
- Servidores Públicos de Apoyo integrada por 8 Profesionales, 10 Técnicos y 3 Auxiliares.

De acuerdo con Hernández, Fernandez, & Baptista (2014), existen dos métodos de selección de muestra: la probabilística y la no probabilística o dirigida. En el presente trabajo se optó la muestra censal que es un tipo de muestra no

probabilística, que consiste en que el total de la población forma parte de la muestra.

Tabla 2: Población y Muestra

Grupo	Población (N)	Muestra (n)
Empleados de Confianza		
Directivos	1	1
Profesionales	4	4
Servidores Públicos Ejecutivos		
Profesionales	5	5
Servidores Públicos Especialistas		
Profesionales	2	2
Servidores Públicos de Apoyo		
Profesionales	8	8
Técnicos	10	10
Auxiliares	3	3
	33	33

2.3. Variables, Operacionalización.

Tabla 3: Operacionalización Variable Diccionario de Competencias

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADORES	ESCALA
Diccionario de Competencias (*)	Documento que contiene la definición de las competencias, entendidas como los comportamientos claves requeridos para el logro de los objetivos de cada puesto de trabajo (SERVIR, 2016)	Aplicabilidad. Describe las conductas que describen la competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Sí. • No.
		Contextualización. Las competencias son congruentes con los valores y principios de la Entidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Sí. • No.
		Precisión. Las competencias corresponden a las que se requieren para el desempeño de las tareas.	<ul style="list-style-type: none"> • Sí. • No.

(*) Basado en la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público (CLAD, 2016), en el Diccionario de Competencias Transversales del Servicio Civil (SERVIR, 2016), Directiva N° 001-2013-SERVIR.

Tabla 4: Operacionalización Variable Procesos de Selección de Personal

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADORES	ESCALA
Proceso de Selección (**)	Proceso de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo y el perfil de características de los candidatos que se presentan para clasificar y escoger al más adecuado a las necesidades de la organización. (Chiavenato, 2007)	Eficacia.- Mide el porcentaje de puestos o plazas cubiertas en relación a las plazas sometidas a proceso de selección	$\frac{\text{Plazas Cubiertas}}{\text{Plazas sometidas al Proceso}}$
		Eficiencia.- Mide el tiempo que requiere el trabajador seleccionado para adecuarse y además generar valor a su desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> • Menos de 1 año. • 1 año. • Más de 1 año

(**) Basado en (Chiavenato, 2007)

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

2.4.1 Técnicas

Análisis documentario. - Se ha efectuado la revisión del Plan de Desarrollo Institucional para el Periodo 2009 – 2018 (PDI), el Reglamento de Organización y Funciones de las Cortes Superiores de Justicia que operan como Unidades Ejecutoras (ROF), el Manual de Perfiles de Puestos de Trabajo para los Trabajadores del Régimen Laboral del D. Leg. 728 y el Manual de Organización y Funciones, así como de los resultados obtenidos de los dos últimos procesos de selección de personal.

Entrevistas. - Con la ayuda de dos formatos elaborados expresamente para esta investigación, se sostuvieron entrevistas con el jefe inmediato para identificar las funciones críticas y las competencias requeridas para realizarlas exitosamente.

Análisis Estadístico. - Obtenida las respuestas de las entrevistas se procedió a registrar los datos en una Hoja Excel, para tabular y obtener datos estadísticos.

2.4.2 Instrumentos

Tomando como referencia los instrumentos aprobados en los lineamientos para la formulación de los Manuales de Perfiles de Puesto, contenidos en la Directiva N° 001-2013-SERVIR/GDSRH, en las entrevistas se aplicaron los siguientes instrumentos:

- Matriz Para La Identificación De Funciones Criticas Del Puesto
- Matriz Para La Identificación De Competencias Y Habilidades Requeridas Para Cada Función Específicas.

2.5 Procedimientos de análisis de datos.

Para efectos del análisis estadístico se ha utilizado el programa Excel 2010, debido a la versatilidad para trabajar con tablas y gráficos.

En una hoja Excel se ha consignado los diversos puestos de trabajo, agrupados en Grupos Ocupacionales y se seleccionó cuál de las competencias identificadas se requiere en cada puesto de trabajo, y de esa manera identificar las competencias genéricas por grupo ocupacional y área.

Posteriormente, se elaboró otra hoja Excel en la que se consignó los valores asignados por los jefes inmediatos al grado de desarrollo de las competencias indicadas, lo que mediante gráficos nos ha permitido identificar el perfil por cada área y puesto de trabajo.

2.6 Aspectos Técnicos

N°	Criterio	Características éticas
01	Objetividad	El presente trabajo de investigación se basó sobre hechos y datos reales que han sido analizados mediante técnicas y métodos universalmente aceptados.
02	Originalidad	En el presente trabajo se ha citado de acuerdo a las normas internacionales, las fuentes de información utilizadas para evitar incurrir en plagio intelectual.
03	Medio Ambiente	La propuesta de solución así como los métodos a utilizar en el presente trabajo, se realizaron procurando no afectar el equilibrio del entorno.

2.7 Criterios de Rigor Científico

N°	Criterio	Características científicas
01	Confiabilidad	Se realizaron análisis estadísticos para determinar la consistencia de los instrumentos de recolección de datos y sus resultados
02	Validación	Los instrumentos de recolección de datos y la propuesta planteada fueron sometidas a juicio de expertos.

CAPITULO III

RESULTADOS

CAPITULO III: RESULTADOS

3.1 Tablas y Figuras

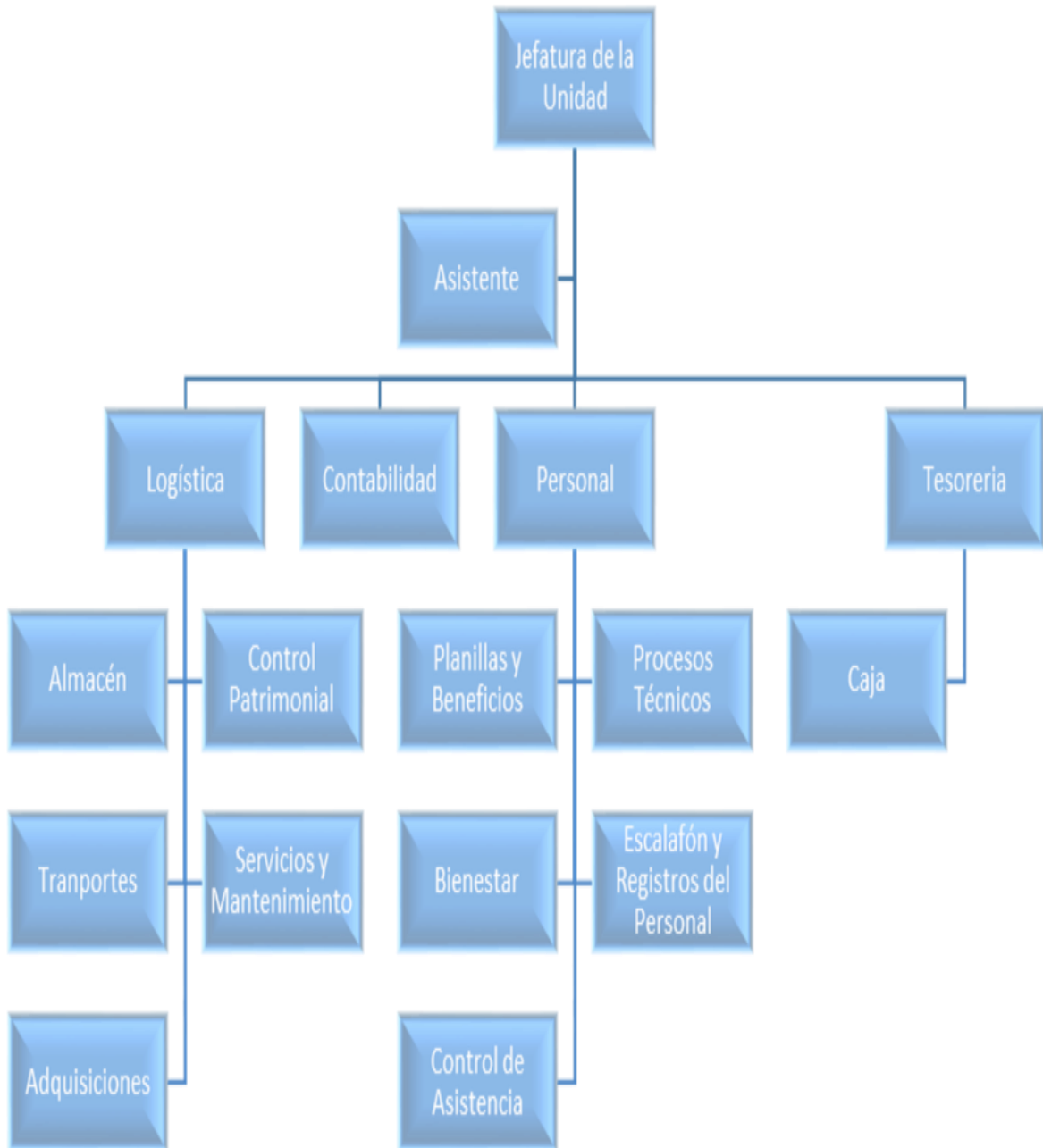


Figura 4: ESTRUCTURA ORGANICA DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA Y DE FINANZAS

Tabla 5: Clasificación de Puestos de Trabajo por Grupo Ocupacional y Área de Trabajo

GRUPO	NIVEL	AREA	CARGO	Puesto
SP - AP				
AUXILIAR				
		LOGISTICA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO I	2
		PERSONAL	AUXILIAR ADMINISTRATIVO I	1
PROFESIONAL				
		DESPACHO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO II	1
		LOGISTICA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO II	5
		PERSONAL	ASISTENTE ADMINISTRATIVO II	2
TECNICO				
		CONTABILIDAD	ASISTENTE ADMINISTRATIVO I	1
		LOGISTICA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO I	5
		PERSONAL	ASISTENTE ADMINISTRATIVO I CHOFER	2
		TESORERIA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO I	1
			ASISTENTE ADMINISTRATIVO I	1
Total SP - AP				21
SP - EC				
DIRECTIVO				
		DESPACHO	JEFE DE LA UNIDAD	1
PROFESIONAL				
		CONTABILIDAD	COORDINADOR	1
		LOGISTICA	COORDINADOR	1
		PERSONAL	COORDINADOR	1
		TESORERIA	COORDINADOR	1
Total SP - EC				5
SP - EJ				
PROFESIONAL				
		CONTABILIDAD	ANALISTA II	1
		LOGISTICA	ANALISTA II	2
		PERSONAL	ANALISTA II	1
			ANALISTA III	1
Total SP - EJ				5
SP - ES				
PROFESIONAL				
		PERSONAL	ASISTENTE SOCIAL	1
		TESORERIA	CAJERO	1
Total SP - ES				2
Total general				33

Tabla 6: Incidencia de las Actividades por Grupo Ocupacional y Área de Trabajo

GRUPO	NIVEL	AREA	PLANIFICAR	PROGRAMAR	ORGANIZAR	DIRIGIR	SUPERVISAR	ANALIZAR	EJECUTAR	
SP - AP	AUXILIAR	LOGISTICA							2	
		PERSONAL							1	
	PROFESIONAL	DESPACHO						1	1	
		LOGISTICA			5			5	5	
		PERSONAL			2			2	2	
		TESORERIA							1	
	TECNICO	CONTABILIDAD							1	
		LOGISTICA					1		7	
		PERSONAL							1	
		TESORERIA							1	
	Total SP - AP				7		1	8	21	
	SP - EC	DIRECTIVO	DESPACHO	1	1	1	1	1	1	1
			TESORERIA							
PROFESIONAL		CONTABILIDAD		1	1	1	1	1	1	
		LOGISTICA		1	1	1	1	1	1	
		PERSONAL		1	1	1	1	1	1	
		TESORERIA		1	1	1	1	1	1	
Total SP - EC		1	5	5	5	5	5	5		
SP - EJ	PROFESIONAL	CONTABILIDAD			1			1	1	
		LOGISTICA		1	2		2	2	2	
		PERSONAL		1	2		2	2	2	
		TESORERIA								
Total SP - EJ			2	5		4	5	5		
SP - ES	PROFESIONAL	PERSONAL		1	1			1	1	
		TESORERIA		1	1			1	1	
		LOGISTICA								
Total SP - ES			2	2			2	2		
Total general			1	9	19	5	10	20	33	

Tabla 7: Incidencia de las Competencias Directivas y Profesionales en los Puestos de Trabajo

COMPETENCIAS LABORALES POR GRUPO, NIVEL Y AREA										
GRUPO	Nivel	AREA	ADAPTABILIDAD	COMPROMISO	EMPATIA	FIABILIDAD	INNOVACION	INICIATIVA	LIDERAZGO	RESPONSABILIDAD
De Apoyo	Profesionales	DESPACHO	1	1	1	1	1	1		1
		LOGISTICA	5	5	5	5	5	5	1	5
		PERSONAL	2	2	2	2	2	2	2	2
	Técnicos	CONTABILIDAD	1	1	1	1	1	1		1
		LOGISTICA	7	7	7	7	5	7	1	7
		PERSONAL	1	1	1	1	1	1		1
		TESORERIA	1	1	1	1	1	1		1
	Auxiliar	LOGISTICA	2	2	2	2	2			2
		PERSONAL	1	1	1	1	1			1
Total De Apoyo			21	21	21	21	19	18	4	21
Ejecutivo	Profesionales	CONTABILIDAD	1	1	1	1	1	1		1
		LOGISTICA	2	2	2	2	2	2	1	2
		PERSONAL	2	2	2	2	2	2	2	2
Total Ejecutivo			5	5	5	5	5	5	3	5
Empleados de Confianza	Directivo	DESPACHO	1	1	1	1	1	1	1	1
	Profesionales	CONTABILIDAD	1	1	1	1	1	1	1	1
		LOGISTICA	1	1	1	1	1	1	1	1
		PERSONAL	1	1	1	1	1	1	1	1
		TESORERIA	1	1	1	1	1	1	1	1
Total Empleados de Confianza			5	5	5	5	5	5	5	
Especialista	Profesionales	PERSONAL	1	1	1	1	1	1		1
		TESORERIA	1	1	1	1	1	1	1	1
Total Especialista			2	2	2	2	2	2	1	2
Total general			33	33	33	33	31	30	13	33

3.2 Discusión de los Resultados

Como resultado del análisis del Cuadro de Asignación de Personal, Reglamento de Organización y Funciones y Manual de Organización y Funciones, vigentes al momento de la elaboración de las entrevistas (enero a junio del año 2017), se determinó que la Unidad Administrativa y de Finanzas, está conformada por treinta y tres (33) puestos de trabajo, distribuidos en cinco (05) áreas de trabajo: Despacho (02), Coordinación de Contabilidad (03), Coordinación de Logística (17), Coordinación de Personal (08) y Coordinación de Tesorería (03). (Ver *Figura 4*).

Por otro lado, para la finalidad del presente estudio, los puestos de trabajo de la Unidad Administrativa y de Finanzas, fueron agrupados por área aplicando la clasificación contenida en la Ley N° 28175 – Ley Marco del Empleo Público, obteniendo el siguiente resultado (Ver *Tabla 5*):

- 05 puestos de **Empleado de Confianza** (SP – EC), es decir que son designados y/o removidos libremente, de acuerdo a los procedimientos establecidos, por el Presidente de la Corte en su condición de Titular de la Unidad Ejecutora, estos puestos son: 01 **JEFE DE UNIDAD** y 04 **COORDINADORES**, que ejercen funciones supervisión y ejecución de actividades técnicas en relación a cada sistema administrativo que tienen a su cargo (Recursos Humanos, Abastecimiento, Contabilidad y Tesorería).
- 05 puestos de **Servidor Público Ejecutivo** (SP – EJ), a los que se les denomina **ANALISTAS**, que tienen como función principal realizar análisis técnicos de información en relación al sistema administrativo que desarrollan en el área asignada y proyectar propuestas de solución para que sean revisadas por el Coordinador correspondiente.
- 02 puestos de Servidor Público Especialista (SP – ES), son puestos que realizan actividades que sólo pueden ser efectuados por un tipo de profesional específico, en el presente caso son los puestos de ASISTENTE SOCIAL en el área de Recursos Humanos y CAJERO en el área de Tesorería.

- 21 puestos de Servidores Públicos de Apoyo (SP – AP), son aquellos que ejecutan las diversas actividades que correspondan al sistema administrativo que se desarrollan en el área asignada, y que a su vez se clasifican en tres (03) grupos ocupacionales: Profesionales (08 Asistente Administrativo II), Técnicos (10 Asistente Administrativo I) y Auxiliares (03 Auxiliares Administrativo I).

Asimismo, de la revisión del Manual de Organización y Funciones vigente a la fecha del estudio y con el análisis de las funciones que realizan cada uno de los treinta y tres (33) puestos de trabajo, se ha identificado las principales actividades que realizan:

PLANIFICAR. - Hacer un proyecto de acción. (REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, s.f.).

PROGRAMAR. - Idear y ordenar las acciones necesarias para realizar un proyecto. (REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, s.f.).

ORGANIZAR. - Establecer o reformar algo para lograr un fin, coordinando las personas y los medios adecuados. (REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, s.f.).

DIRIGIR. - Orientar, guiar, aconsejar a quien realiza un trabajo. (REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, s.f.).

SUPERVISAR. - Ejercer la inspección superior en trabajos realizados por otros. (REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, s.f.).

ANALIZAR. – Acción de realizar el estudio detallado de algo para determinar sus características, causas y consecuencias. (REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, s.f.).

EJECUTAR. - Ejercer las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio. (REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, s.f.).

Las mismas que, para efectos de nuestro estudio, lo hemos agrupado por Grupo Ocupacional, encontrando que, la actividad PLANIFICAR, está asignada exclusivamente al Jefe de la Unidad Administrativa y de Finanzas; la actividad PROGRAMAR, está asignada al Jefe de la Unidad Administrativa y de Finanzas,

a los Coordinadores de cada área, a los Analistas de las áreas de Personal y Logística y a los Especialistas de las áreas de Personal y Tesorería (Asistente Social y Cajero, respectivamente), por su parte la actividad ORGANIZAR, está presente en las funciones del Jefe de Unidad, los Coordinadores de área, los Analistas, la Asistente Social y el Cajero y, asimismo, en los Profesionales de las áreas de Personal y Logística, la actividad DIRIGIR, está relacionada con el Jefe de Unidad y los Coordinadores de área, exclusivamente, la actividad SUPERVISAR, aparece en las funciones del Jefe de la Unidad, los Coordinadores de área, los Analistas de las áreas de Personal y Logística, y en un Técnico asignado a Logística, la actividad ANALIZAR, está asignada en las funciones del Jefe de la Unidad, de los Coordinadores de área, de los Analistas, de los Profesionales de las distintas áreas y de los Especialistas (Asistente Social y Cajero) y la actividad EJECUTAR está presente en las funciones de los treinta y tres (33) puestos de trabajo. (Ver Tabla 6)

Finalmente, de la revisión del Plan de Desarrollo Institucional del Poder Judicial para el Periodo 2009 – 2018, Manual de Organización y Funciones y con los datos obtenidos de las entrevistas aplicadas al Gerente de Administración, Jefe de Unidad y Coordinadores de cada área, se ha identificado y definido los rasgos de personalidad que se requieren para el desempeño de las tareas asignadas, las mismas que han sido clasificadas de acuerdo a la propuesta de la Guía Referencial de Competencias Laborales en el Sector Público (CLAD, 2016) (Ver Tabla 7):

1. COMPETENCIAS DIRECTIVAS ESTRATÉGICAS

De acuerdo con la definición contenida en la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público, las Competencias Directivas Estratégicas, son aquellas que representan las competencias críticas del grupo ocupacional directivo, entre los cuales hemos identificado la competencia **LIDERAZGO**, definida como la capacidad de conducir a otros en pro de los objetivos y metas planteadas, a través del desempeño personal e inteligencia emocional para asumir desafíos.

2. COMPETENCIAS PROFESIONALES ESTRATÉGICAS GENÉRICAS

Son aquellas relacionadas con las habilidades y actitudes necesarias para el desempeño de las funciones de cada puesto de trabajo y que se repiten con mayor o menor incidencia en cada puesto de trabajo, en el presente trabajo se han identificado siete (07) que se definen a continuación:

- **ADAPTABILIDAD**, realizar ajustes sobre la marcha a fin de no afectar el rendimiento individual aun cuando surjan dificultades o cambios en el entorno.
- **COMPROMISO**, asumir como propios la Misión, los Valores y los Objetivos de la Entidad.
- **EMPATÍA**, atender y comprender los sentimientos de los demás, captar emociones y buscar comprender antes de ser comprendido.
- **FIABILIDAD**, generar credibilidad en los demás sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.
- **INICIATIVA**, iniciar o dinamizar acciones, sin que necesariamente medie autorización o presión del superior jerárquico.
- **INNOVACIÓN**, resolver problemas o situaciones requeridos por el propio puesto o la organización, a partir de soluciones nuevas y diferentes, pero efectivas.
- **RESPONSABILIDAD**, asumir un sentido del deber y del cumplimiento de las obligaciones que la organización le ha asignado, de manera efectiva y oportuna.

3.3 Aporte Científico

El aporte del presente trabajo, es la formulación del Diccionario de Competencias Laborales, que se constituye en una herramienta eficaz para aplicarse en los procesos de selección, incorporación, capacitación, progresión y evaluación del personal administrativo adscrito a la Unidad Administrativa y de Finanzas de la Gerencia de Administración Distrital de la Corte Superior de Justicia de Piura, la misma que presentamos a continuación:

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES PARA LOS PUESTOS DE TRABAJO DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA Y DE FINANZAS DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN DISTRITAL DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE PIURA.

De acuerdo al Modelo propuesto por la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales para el Sector Público, desarrollada por el CLAD, el presente Diccionario de Competencias Laborales, se ha estructurado de la siguiente manera:

1. Competencias Transversales.

Son aquellas conductas que el SERVIR ha identificado como comportamientos claves para el logro de los objetivos estratégicos del Estado Peruano, y son las siguientes: ORIENTACIÓN A RESULTADOS, VOCACIÓN DE SERVICIO Y TRABAJO EN EQUIPO.

2. Competencias Directivas Estratégicas.

Son aquellas conductas que requieren los funcionarios para conducir y orientar al personal bajo su supervisión hacia el logro de los objetivos institucionales, en esa línea en el presente diccionario hemos definido una (01) competencia Directiva Estratégica: LIDERAZGO.

3. Competencias Profesionales Estratégicas.

Son aquellas conductas o comportamientos que se requieren para el desempeño exitoso de las tareas asignadas en cada puesto de trabajo, éstas pueden ser genéricas o específicas, es decir, que pueden identificarse competencias que se aplican a todos los puestos de trabajo y competencias que son exclusivas a uno o dos puestos de trabajo, en el presente diccionario, hemos definido siete (07) competencias que se aplican a todos los puestos de trabajo de la Unidad Administrativa y de Finanzas: ADAPTABILIDAD, COMPROMISO, EMPATIA, FIABILIDAD, INICIATIVA, INNOVACIÓN y RESPONSABILIDAD.

Tabla 8: Estructura del Diccionario de Competencias Laborales

COMPETENCIAS TRANSVERSALES	COMPETENCIAS DIRECTIVAS ESTRATÉGICAS	COMPETENCIAS PROFESIONALES ESTRATÉGICAS GENÉRICAS
ORIENTACION A RESULTADOS, VOCACIÓN DE SERVICIO, TRABAJO EN EQUIPO	LIDERAZGO	ADAPTABILIDAD, COMPROMISO, EMPATÍA, FIABILIDAD, INICIATIVA, INNOVACIÓN y RESPONSABILIDAD

1. COMPETENCIAS TRANSVERSALES

ORIENTACIÓN A RESULTADOS		
<p>Capacidad para orientar las acciones a la consecución de metas individuales y objetivos institucionales, asegurando estándares de calidad e identificando oportunidades de mejora. Implica dar respuesta en los plazos requeridos y haciendo uso óptimo de los recursos a su disposición, considerando el impacto final en la ciudadanía.</p>		
Nivel	Descripción	Indicadores conductuales
5	Identifica medios y estrategias que logrando superar los objetivos previstos.	Identifica los medios y estrategias que debe utilizar para superar sus metas y objetivos. Se anticipa a los plazos establecidos y calcula riesgos previniendo situaciones inesperadas. Plantea mejoras en los procesos y propone cambios a fin de superar los resultados previstos en términos de cantidad y calidad. Genera alternativas de solución ante la falta o posible carencia de recursos, teniendo en cuenta un uso eficiente de los mismo
4	Genera planes de acción para el logro de objetivos, asegurando estándares de calidad.	Propone planes de acción que viabilicen el logro de los objetivos, cumpliendo con los estándares de calidad establecidos. Implementa medidas correctivas o propone acciones de mejora durante el desarrollo del Plan de Acción para asegurar estándares de calidad Administra los recursos necesarios para cumplir sus metas y objetivos, controlando y racionalizando el uso de los mismos.
3	Alinea su accionar para el logro de los objetivos	Organiza sus actividades priorizándolas de acuerdo a las metas y objetivos previstos, estableciendo con claridad los plazos de cumplimiento. Establece controles previos con el fin de cumplir con el nivel de calidad esperado, evitando errores en la realización de sus labores. Identifica los recursos necesarios para el logro de metas y objetivos, haciendo esfuerzo por optimizar su uso.

2	Cumple con las tareas asignadas contribuyendo al logro de objetivos.	Realiza las actividades asignadas siguiendo las instrucciones recibidas, contribuyendo así al logro de objetivos. Ejecuta los trabajos asignados en los plazos límite y de acuerdo con las indicaciones y/o estándares recibidos. Cumple con sus tareas haciendo uso adecuado de los recursos asignados.
1	Realiza las tareas sin considerar los objetivos	Ejecuta las tareas encomendadas sin reconocer su impacto en el logro de objetivos. Realiza sus tareas fuera de plazos establecidos y por debajo de los estándares de calidad requeridos. Usa los recursos sin tener en cuenta la optimización de los mismos.

VOCACIÓN DE SERVICIO		
Capacidad de actuar escuchando y entendiendo al usuario interno o externo, valorando sus requerimientos y necesidades y brindando una respuesta efectiva, oportuna y cordial.		
Nivel	Descripción	Indicadores conductuales
5	Se anticipa a las necesidades de los usuarios, mejorando el nivel de servicio y superando las expectativas	Identifica con anticipación las necesidades del usuario, planificando los servicios y/o procesos de su competencia. Propone alternativas de solución facilitando respuestas integrales y sustentadas, a fin de asegurar servicios óptimos en forma oportuna y cordial. Utiliza diversos medios para conocer las necesidades y expectativas del usuario con el fin de mejorar el nivel del servicio.
4	Se compromete activamente con el usuario.	Muestra compromiso y responsabilidad adaptando su accionar a las necesidades del usuario. Evalúa las diferentes alternativas existentes para facilitar una respuesta integral y sustentada. Está atento y escucha activamente al usuario ofreciendo ayuda, apoyo u orientación con amabilidad y respeto aun cuando no sea su competencia directa o no se lo soliciten.
3	Comprende las necesidades del usuario, orientando sus acciones al cumplimiento de sus expectativas.	Escucha activamente las necesidades del usuario, mostrando empatía al atender sus requerimientos, cumpliendo con sus expectativas, dentro de su competencia. Consulta y utiliza la información que tiene disponible a fin de completar y finalizar el servicio al usuario. Atiende con paciencia y tolerancia al usuario, mostrando consideración e interés frente a sus necesidades, aún en situaciones complejas.
2	Responde a las necesidades del usuario de manera oportuna.	Atiende los requerimientos del usuario, brindando respuestas oportunas dentro del ámbito de sus funciones. Dar respuesta con la información que conoce o maneja y cumpliendo con las instrucciones, procesos o estándares definidos dentro del servicio. Escucha y responde con cordialidad los requerimientos del usuario.
1	Atiende los requerimientos fuera del tiempo establecido y sin satisfacer las necesidades del usuario.	Responde a los requerimientos del usuario sin tomar en cuenta las necesidades del usuario. Tarda en dar atención a los requerimientos de los usuarios. Sigue instrucciones para atender los requerimientos sin tomar en cuenta las necesidades del usuario. Traslada las consultas y requerimientos del usuario aun cuando estén dentro del ámbito de su competencia.

TRABAJO EN EQUIPO		
Capacidad de generar relaciones de trabajo positivas, colaborativas y de confianza, compartiendo información, actuando de manera coordinada e integrando los propios esfuerzos con los del equipo y el de otras áreas o entidades, para el logro de objetivos institucionales.		
Nivel	Descripción	Indicadores conductuales
5	Genera relaciones de confianza integrando sus propios esfuerzos con los del equipo para el logro de objetivos	<p>Integra esfuerzos entre los miembros del equipo y la cooperación con otras áreas o entidades para el logro de los objetivos.</p> <p>Promueve el intercambio de información solicitando ideas y opiniones, mostrándose dispuesto a enseñar y a aprender de los demás miembros del equipo.</p> <p>Incentiva la cohesión del equipo a través de una comunicación abierta, transparente y respetuosa entre sus compañeros, promoviendo el máximo grado de consenso.</p>
4	Se involucra apoyando y colaborando activamente con los miembros de su equipo.	<p>Participa de forma activa en las tareas de equipo manifestando su disposición a colaborar para el logro de los objetivos.</p> <p>Comparte experiencias y mejores prácticas con los demás miembros del equipo, con el fin de lograr las metas organizacionales.</p> <p>Establece adecuadas relaciones interpersonales, mostrándose abierto y receptivo frente a los demás miembros del equipo.</p>
3	Actúa de manera coordinada con el equipo a fin de cumplir los objetivos en común.	<p>Conoce el objetivo común del equipo y coordina con sus compañeros las tareas y actividades a ejecutar, pensando en su consecución.</p> <p>Comparte información y aporta ideas y soluciones al equipo para el logro de los objetivos en común.</p> <p>Mantiene vínculos cordiales con los demás miembros del equipo, que favorecen al cumplimiento de objetivos en común.</p>
2	Cumple con las funciones asignadas dentro de su equipo de trabajo contribuyendo al logro de objetivos	<p>Ejecuta las decisiones tomadas en el equipo, realizando la parte del trabajo que le corresponde y contribuyendo al logro de los objetivos.</p> <p>Facilita información mínima para el cumplimiento de los objetivos.</p> <p>Mantiene un ambiente de cordialidad en el trabajo.</p>
1	Trabaja en equipo sólo cuando se le solicita.	<p>Realiza la parte del trabajo que le corresponde, participando cuando se le requiere.</p> <p>Brinda su opinión cuando se lo solicitan.</p> <p>Interactúa con el equipo sólo cuando es necesario.</p>

2. COMPETENCIAS DIRECTIVAS ESTRATÉGICAS

LIDERAZGO		
Capacidad de influenciar y conducir a otros en pro de los objetivos y metas planteadas, a través del desempeño personal e inteligencia emocional para asumir desafíos		
Nivel	Descripción	Indicadores conductuales
5	Demuestra una amplia y decidida influencia en los miembros del equipo, inspirándolos y motivándolos hacia el logro de objetivos estratégicos.	Es percibido como líder y logra orientar la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios.
4	Se auto - motiva y motiva a los miembros del equipo por medio de una actitud comprometida con las metas y asumiendo una dirección fuerte y efectiva de manera constante.	Fija objetivos, realiza seguimiento y proporciona retroalimentación sobre el avance, integrando las opiniones de los miembros del equipo.
3	En los momentos críticos suele asumir las riendas de su equipo para ejercer el liderazgo requerido.	Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado. Tiene poder de convocatoria para que otros participen en sus ponencias. Los objetivos pueden ser asignados por él y son aceptados por el grupo realizando posteriormente su seguimiento.
2	Suele fallar cuando las situaciones son críticas o tienden a ser conflictivas.	Tiene inconvenientes para asignar objetivos aunque puede ejecutarlos y hacer su seguimiento.
1	No muestra liderazgo y más tiende a ser evasivo o dependiente de otros.	No es considerado como líder, no tiene poder de convocatoria, no puede asignar objetivos y tampoco puede realizar seguimiento y retroalimentación.

3. COMPETENCIAS PROFESIONALES ESTRATÉGICAS GENÉRICAS

ADAPTABILIDAD		
Capacidad para realizar ajustes sobre la marcha a fin de no afectar el rendimiento individual aun cuando surjan dificultades o cambios en el entorno.		
Nivel	Descripción	Indicadores conductuales
5	Se adecúa a los cambios, guiando a otros a ver en las nuevas tendencias oportunidad de desarrollo y crecimiento.	Muestra capacidad de aprendizaje de nuevos paradigmas y de desaprender anteriores esquemas.
4	Adopta cambios de manera oportuna y en lo pertinente, realiza los ajustes a las nuevas tendencias.	Se mantiene alerta y se actualiza con respecto lo que pasa en el entorno de su actividad.
3	Demuestra que puede ir al ritmo de los cambios y en lo que lo que la organización le solicita con respecto a los nuevos requerimientos.	Hace lo necesario para incorporar ajustes o cambios en su entorno laboral.
2	Suele resistirse a los cambios por lo que pocas veces se adapta a lo solicitado,	No muestra interés en los procesos de cambio en el entorno de su actividad.
1	Mantiene una actitud resistente al cambio y de manera recurrente hace lo necesario para ir en contra	Se opone de manera abierta a introducir cambios o realizar ajustes a sus actividades.

COMPROMISO		
Capacidad para asumir como propios la Misión, los Valores y los Objetivos de la Entidad.		
Nivel	Descripción	Indicadores conductuales
5	Es capaz de comprometerse significativamente con lo que la organización demanda de él o ella, aportando acciones alineadas a las disposiciones y directrices institucionales.	Dedica un porcentaje del tiempo laboral a la revisión de los planes organizacionales versus las ejecuciones.
4	Controla con efectividad plazos, procedimientos y resultados, con respecto a sus compromisos.	Es disciplinado en cuanto al uso estricto o circunscrito de los recursos. Está al tanto del monitoreo de las metas fijadas.
3	Da seguimiento a sus compromisos con miras a cumplir con lo que la organización requiere.	Cumple con las asignaciones o cometidos en tiempo, espacio y oportunidad. Cumple y exige fiel cumplimiento de las directrices demandadas.
2	Incumple en sus compromisos relevantes, debido al poco seguimiento que brinda a éstos.	De manera recurrente se le exhorta cumplimiento de plazos o entrega de resultados.
1	Se muestra apático o indiferente ante los compromisos formales pautados por la organización.	No participa ni asume como propios los compromisos u objetivos de la Entidad.

EMPATÍA

Es la sensibilidad personal para atender y comprender los sentimientos de los demás, captar emociones y buscar comprender antes de ser comprendido.

Nivel	Descripción	Indicadores conductuales
5	Se identifica plenamente con el estado emocional de los demás, proveyendo vías para el diálogo distendido, creando espacios para disminuir los niveles de tensión y asegurándose que las personas queden satisfechas.	Es capaz de mantenerse ecuánime aún ante el estado alterado de sus interlocutores. Brinda las condiciones para que los demás se expresen con libertad y confianza.
4	Intenta comprender antes de ser comprendido, valorando el estado emocional de los demás y aportando recomendaciones para que las personas hagan por sí mismas un esfuerzo para superar sus crisis	Es reflexivo y actúa con recomendaciones oportunas no aleccionadoras.
3	Muestra interés en brindar atención a sus interlocutores. Es cuidadoso con las manifestaciones emocionales que se presentan, pero solamente cuando se ve comprometido.	Está abierto a comprender el estado emocional a partir del cual los demás exponen sus inquietudes.
2	No sabe interpretar las señales emocionales de sus interlocutores, o no genera la suficiente confianza que permita disminuir la tensión.	Está dispuesto a escuchar a los demás con profundo respeto, pero no realiza ninguna acción posterior ni orienta al usuario para que encuentre una solución a su necesidad.
1	No le interesa el estado emocional de los demás y sólo le interesa realizar su trabajo.	Evita que las demás personas le expongan su necesidad, ya sea negando la orientación o derivando a otra persona sin ningún impacto efectivo.

FIABILIDAD		
Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.		
Nivel	Descripción	Indicadores conductuales
5	Actúa con coherencia y consistencia en todo lo que hace, su actuar genera un impacto positivo en las personas con las que interactúa.	Genera confianza en sus usuarios o contrapartes por la consistencia de sus servicios.
4	Su desempeño genera seguridad en sus interrelaciones dentro y fuera de la organización.	Los resultados de sus procesos o servicios siempre están acordes a las expectativas
3	Intenta generar credibilidad pero en algunas ocasiones genera el efecto contrario.	En algunas ocasiones, sus resultados no son los esperados, sin embargo, está presto a escuchar sugerencias que utiliza como mejoras.
2	No logra mantener la coherencia entre lo que dice y lo que hace de manera recurrente.	De manera recurrente, los resultados de sus procesos o servicios no son los esperados, por lo que no se le puede encargar labores de cierto grado de dificultad o de confianza.
1	No demuestra ninguna intención de generar credibilidad y por el contrario, sus actuaciones generan desconfianza.	No genera confianza entre sus jefes, compañeros y usuarios.

INICIATIVA		
Capacidad de iniciar o de dinamizar acciones, sin que necesariamente medie autorización o presión del superior jerárquico.		
Nivel	Descripción	Indicadores conductuales
5	Gestiona y resuelve riesgos en sus tareas con acciones oportunas y rápidas.	Aporta ideas y las aplica con gran efectividad. Aplica nuevos conocimientos o técnicas encaminadas a una mayor calidad en las tareas que realiza.
4	Resuelve situaciones críticas durante el desarrollo de sus tareas.	Inicia gestiones por cuenta propia, en el ámbito de su competencia sin que necesariamente exista una disposición superior..
3	Muestra iniciativa en ciertas situaciones.	En algunas ocasiones, adopta acciones correctivas o preventivas inmediatas sin que medie autorización del superior.
2	Le falta iniciativa y tiene altibajo, por lo que se le deben hacer advertencias o recordatorios.	Sólo impulsa acciones cuando le es requerido por su inmediato superior.
1	Carece de iniciativa. Pasivo en extremo.	De manera recurrente debe indicársele las acciones que debe desarrollar para realizar sus tareas.

INNOVACIÓN		
Capacidad para resolver problemas o situaciones requeridos por el propio puesto o la organización, a partir de soluciones nuevas y diferentes, pero efectivas		
Nivel	Descripción	Indicadores conductuales
5	Capaz de concebir y formular ideas innovadoras que se concretan en realidades tangibles que agregan alto valor a la organización.	Establece planes y programas con importantes componentes de innovación
4	Aporta ideas interesantes por su enfoque innovador, que son útiles para nuevos proyectos.	Se mantiene actualizado mediante la lectura de literatura técnica en su área de especialidad y aplica aquello que le resulta factible.
3	Se involucra con ideas innovadoras, pero le falta mayor persistencia para concretarlas.	Tiende a monitorear las mejores prácticas de otros con miras a introducir mejoras incrementales.
2	Aporta muy pocas ideas innovadoras, ya sea por falta de tenacidad o por inhibiciones propias.	Requiere la ayuda de otros para buscar ideas innovadoras.
1	Prefiere los esquemas preconcebidos.	Muestra poco interés en aplicar ideas innovadoras

RESPONSABILIDAD		
Capacidad para asumir un sentido del deber y del cumplimiento de las obligaciones que la organización le ha asignado, de manera efectiva y oportuna		
Nivel	Descripción	Indicadores conductuales
5	Responde a los requerimientos de la organización asumiendo los compromisos que se derivan de los lineamientos y un sentido de responsabilidad que inspira a otros.	Realiza las tareas con dedicación y esfuerzo, cumpliendo con los plazos y la calidad que se le exige, y aspirando a alcanzar un resultado mejor.
4	Asume con dedicación las tareas críticas asignadas, controla plazos, procedimientos y resultados, que puedan afectar la calidad del trabajo.	Entiende que sus obligaciones no son gravosas y que son claves para cumplir con la misión del puesto y de la organización.
3	Aplica claramente métodos y procedimientos de trabajo previamente establecidos y cumple las expectativas de la organización.	Cumple con las cuotas asignadas, los estándares fijados y con los diversos indicadores establecidos por la organización.
2	Suele tener dificultades para cumplir con las tareas por una planificación de sus obligaciones.	Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.
1	No cumple con sus obligaciones.	No realiza sus tareas con la calidad y la oportunidad que se requiere.

**CAPITULO IV:
CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES**

CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

Como resultado de la presente investigación, se ha logrado alcanzar los objetivos específicos propuestos, conforme se indica a continuación:

Objetivo Específico 1: Identificar las competencias que resultan necesarias en cada puesto de trabajo de la Unidad Administrativa y de Finanzas.

Mediante el análisis del Plan Estratégico Institucional, el Reglamento de Organización y Funciones, el Manual de Organización y Funciones, el Manual de Perfil de Cargos y las entrevistas aplicadas a los funcionarios de la Gerencia de Administración Distrital, se lograron identificar y definir las competencias que permitan la realización de las actividades asignadas a cada puesto de trabajo:

- **ADAPTABILIDAD**, realizar ajustes sobre la marcha a fin de no afectar el rendimiento individual aun cuando surjan dificultades o cambios en el entorno.
- **COMPROMISO**, asumir como propios la Misión, los Valores y los Objetivos de la Entidad.
- **EMPATÍA**, atender y comprender los sentimientos de los demás, captar emociones y buscar comprender antes de ser comprendido.
- **FIABILIDAD**, generar credibilidad en los demás sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.
- **INICIATIVA**, iniciar o de dinamizar acciones, sin que necesariamente medie autorización o presión del superior jerárquico.
- **INNOVACIÓN**, resolver problemas o situaciones requeridos por el propio puesto o la organización, a partir de soluciones nuevas y diferentes, pero efectivas.

- **LIDERAZGO**, conducir a otros en pro de los objetivos y metas planteadas, a través del desempeño personal e inteligencia emocional para asumir desafíos.
- **RESPONSABILIDAD**, asumir un sentido del deber y del cumplimiento de las obligaciones que la organización le ha asignado, de manera efectiva y oportuna.

Objetivo Específico 2: Identificar los rasgos conductuales y/o predictores que permitan determinar el grado de desarrollo de la competencia.

Aplicando la metodología propuesta en la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público, elaborada por el CLAD y en el Diccionario de Competencias Transversales del Servicio Civil aprobado por SERVIR, se ha identificado cinco niveles de desarrollo de cada competencia con sus respectivos rasgos conductuales.

ADAPTABILIDAD		
Capacidad para realizar ajustes sobre la marcha a fin de no afectar el rendimiento individual aun cuando surjan dificultades o cambios en el entorno.		
Nive l	Descripción	Indicadores conductuales
5	Se adecúa a los cambios, guiando a otros a ver en las nuevas tendencias oportunidad de desarrollo y crecimiento.	Muestra capacidad de aprendizaje de nuevos paradigmas y de desaprender anteriores esquemas.
4	Adopta cambios de manera oportuna y en lo pertinente, realiza los ajustes a las nuevas tendencias.	Se mantiene alerta y se actualiza con respecto lo que pasa en el entorno de su actividad.
3	Demuestra que puede ir al ritmo de los cambios y en lo que lo que la organización	Hace lo necesario para incorporar ajustes o cambios en su entorno laboral.

	le solicita con respecto a los nuevos requerimientos.	
2	Suele resistirse a los cambios por lo que pocas veces se adapta a lo solicitado,	No muestra interés en los procesos de cambio en el entorno de su actividad.
1	Mantiene una actitud resistente al cambio y de manera recurrente hace lo necesario para ir en contra	Se opone de manera abierta a introducir cambios o realizar ajustes a sus actividades.

COMPROMISO		
Capacidad para asumir como propios la Misión, los Valores y los Objetivos de la Entidad.		
Nivel	Descripción	Indicadores conductuales
5	Es capaz de comprometerse significativamente con lo que la organización demanda de él o ella, aportando acciones alineadas a las disposiciones y directrices institucionales.	Dedica un porcentaje del tiempo laboral a la revisión de los planes organizacionales versus las ejecuciones.
4	Controla con efectividad plazos, procedimientos y resultados, con respecto a sus compromisos.	Es disciplinado en cuanto al uso estricto o circunscrito de los recursos. Está al tanto del monitoreo de las metas fijadas.
3	Da seguimiento a sus compromisos con miras a cumplir con lo que la organización requiere.	Cumple con las asignaciones o cometidos en tiempo, espacio y oportunidad. Cumple y exige fiel cumplimiento de las directrices demandadas.
2	Incumple en sus compromisos relevantes, debido al poco seguimiento que brinda a éstos.	De manera recurrente se le exhorta cumplimiento de plazos o entrega de resultados.
1	Se muestra apático o indiferente ante los compromisos formales pautados por la organización.	No participa ni asume como propios los compromisos u objetivos de la Entidad.

EMPATÍA		
Es la sensibilidad personal para atender y comprender los sentimientos de los demás, captar emociones y buscar comprender antes de ser comprendido.		
Nivel	Descripción	Indicadores conductuales
5	Se identifica plenamente con el estado emocional de los demás, proveyendo vías para el diálogo distendido, creando espacios para disminuir los niveles de tensión y asegurándose que las personas queden satisfechas.	Es capaz de mantenerse ecuánime aún ante el estado alterado de sus interlocutores. Brinda las condiciones para que los demás se expresen con libertad y confianza.
4	Intenta comprender antes de ser comprendido, valorando el estado emocional de los demás y aportando recomendaciones para que las personas hagan por sí mismas un esfuerzo para superar sus crisis	Es reflexivo y actúa con recomendaciones oportunas no aleccionadoras.
3	Muestra interés en brindar atención a sus interlocutores. Es cuidadoso con las manifestaciones emocionales que se presentan, pero solamente cuando se ve comprometido.	Está abierto a comprender el estado emocional a partir del cual los demás exponen sus inquietudes.
2	No sabe interpretar las señales emocionales de sus interlocutores, o no genera la suficiente confianza que permita disminuir la tensión.	Está dispuesto a escuchar a los demás con profundo respeto, pero no realiza ninguna acción posterior ni orienta al usuario para que encuentre una solución a su necesidad.
1	No le interesa el estado emocional de los demás y sólo le interesa realizar su trabajo.	Evita que las demás personas le expongan su necesidad, ya sea negando la orientación o derivando a otra persona sin ningún impacto efectivo.

FIABILIDAD		
Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.		
Nivel	Descripción	Indicadores conductuales
5	Actúa con coherencia y consistencia en todo lo que hace, su actuar genera un impacto positivo en las personas con las que interactúa.	Genera confianza en sus usuarios o contrapartes por la consistencia de sus servicios.
4	Su desempeño genera seguridad en sus interrelaciones dentro y fuera de la organización.	Los resultados de sus procesos o servicios siempre están acordes a las expectativas
3	Intenta generar credibilidad pero en algunas ocasiones genera el efecto contrario.	En algunas ocasiones, sus resultados no son los esperados, sin embargo, está presto a escuchar sugerencias que utiliza como mejoras.
2	No logra mantener la coherencia entre lo que dice y lo que hace de manera recurrente.	De manera recurrente, los resultados de sus procesos o servicios no son los esperados, por lo que no se le puede encargar labores de cierto grado de dificultad o de confianza.
1	No demuestra ninguna intención de generar credibilidad y por el contrario, sus actuaciones generan desconfianza.	No genera confianza entre sus jefes, compañeros y usuarios.

INICIATIVA		
Capacidad de iniciar o de dinamizar acciones, sin que necesariamente medie autorización o presión del superior jerárquico.		
Nivel	Descripción	Indicadores conductuales
5	Gestiona y resuelve riesgos en sus tareas con acciones oportunas y rápidas.	Aporta ideas y las aplica con gran efectividad. Aplica nuevos conocimientos o técnicas encaminadas a una mayor calidad en las tareas que realiza.
4	Resuelve situaciones críticas durante el desarrollo de sus tareas.	Inicia gestiones por cuenta propia, en el ámbito de su competencia sin que necesariamente exista una disposición superior..
3	Muestra iniciativa en ciertas situaciones.	En algunas ocasiones, adopta acciones correctivas o preventivas inmediatas sin que medie autorización del superior.
2	Le falta iniciativa y tiene altibajo, por lo que se le deben hacer advertencias o recordatorios.	Sólo impulsa acciones cuando le es requerido por su inmediato superior.
1	Carece de iniciativa. Pasivo en extremo.	De manera recurrente debe indicársele las acciones que debe desarrollar para realizar sus tareas.

INNOVACIÓN		
Capacidad para resolver problemas o situaciones requeridos por el propio puesto o la organización, a partir de soluciones nuevas y diferentes, pero efectivas		
Nivel	Descripción	Indicadores conductuales
5	Capaz de concebir y formular ideas innovadoras que se concretan en realidades tangibles que agregan alto valor a la organización.	Establece planes y programas con importantes componentes de innovación
4	Aporta ideas interesantes por su enfoque innovador, que son útiles para nuevos proyectos.	Se mantiene actualizado mediante la lectura de literatura técnica en su área de especialidad y aplica aquello que le resulta factible.
3	Se involucra con ideas innovadoras, pero le falta mayor persistencia para concretarlas.	Tiende a monitorear las mejores prácticas de otros con miras a introducir mejoras incrementales.
2	Aporta muy pocas ideas innovadoras, ya sea por falta de tenacidad o por inhibiciones propias.	Requiere la ayuda de otros para buscar ideas innovadoras.
1	Prefiere los esquemas preconcebidos.	Muestra poco interés en aplicar ideas innovadoras

LIDERAZGO		
Capacidad de influenciar y conducir a otros en pro de los objetivos y metas planteadas, a través del desempeño personal e inteligencia emocional para asumir desafíos		
Nivel	Descripción	Indicadores conductuales
5	Demuestra una amplia y decidida influencia en los miembros del equipo, inspirándolos y motivándolos hacia el logro de objetivos estratégicos.	Es percibido como líder y logra orientar la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios.
4	Se auto - motiva y motiva a los miembros del equipo por medio de una actitud comprometida con las metas y asumiendo una dirección fuerte y efectiva de manera constante.	Fija objetivos, realiza seguimiento y proporciona retroalimentación sobre el avance, integrando las opiniones de los miembros del equipo.
3	En los momentos críticos suele asumir las riendas de su equipo para ejercer el liderazgo requerido.	Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado. Tiene poder de convocatoria para que otros participen en sus ponencias. Los objetivos pueden ser asignados por él y son aceptados por el grupo realizando posteriormente su seguimiento.
2	Suele fallar cuando las situaciones son críticas o tienden a ser conflictivas.	Tiene inconvenientes para asignar objetivos aunque puede ejecutarlos y hacer su seguimiento.
1	No muestra liderazgo y más tiende a ser evasivo o dependiente de otros.	No es considerado como líder, no tiene poder de convocatoria, no puede asignar objetivos y tampoco puede realizar seguimiento y retroalimentación.

RESPONSABILIDAD		
Capacidad para asumir un sentido del deber y del cumplimiento de las obligaciones que la organización le ha asignado, de manera efectiva y oportuna		
Nivel	Descripción	Indicadores conductuales
5	Responde a los requerimientos de la organización asumiendo los compromisos que se derivan de los lineamientos y un sentido de responsabilidad que inspira a otros.	Realiza las tareas con dedicación y esfuerzo, cumpliendo con los plazos y la calidad que se le exige, y aspirando a alcanzar un resultado mejor.
4	Asume con dedicación las tareas críticas asignadas, controla plazos, procedimientos y resultados, que puedan afectar la calidad del trabajo.	Entiende que sus obligaciones no son gravosas y que son claves para cumplir con la misión del puesto y de la organización.
3	Aplica claramente métodos y procedimientos de trabajo previamente establecidos y cumple las expectativas de la organización.	Cumple con las cuotas asignadas, los estándares fijados y con los diversos indicadores establecidos por la organización.
2	Suele tener dificultades para cumplir con las tareas por una planificación de sus obligaciones.	Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.
1	No cumple con sus obligaciones.	No realiza sus tareas con la calidad y la oportunidad que se requiere.

Objetivo Específico 3: Formular la propuesta de DICCIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES PARA LOS PUESTOS DE TRABAJO DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA Y DE FINANZAS DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACION DISTRITAL DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE PIURA.

Siguiendo la estructura propuesta por la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público, se ha logrado culminar con la propuesta de Diccionario de Competencias que se adjunta a continuación.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES PARA LOS PUESTOS DE TRABAJO DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA Y DE FINANZAS DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN DISTRITAL DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE PIURA.

Resumen

El presente *Diccionario de Competencias Laborales para los Puestos de Trabajo de la Unidad Administrativa y de Finanzas de la Gerencia de Administración Distrital de la Corte Superior de Justicia de Piura*, es el resultado del trabajo de investigación, que el autor desarrolló durante los meses de enero a junio 2017, aplicando como metodología, el análisis de los documentos de gestión disponibles, entrevistas a los jefes de cada uno de los puestos de trabajo de la Unidad Administrativa y Finanzas, abstracción de ideas sobre la base su experiencia personal de catorce (14) años prestando servicios en el área de Recursos Humanos de la Corte Superior de Justicia de Piura y finalmente la aplicación de los conceptos y herramientas propuestas por la literatura existente y en especial de los siguientes documentos:

“CARTA IBEROAMERICANA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA”, elaborada por el CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO – CLAD y aprobada en el marco de la V Conferencia de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, desarrollada en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra (Bolivia) en el año 2003, que desarrolla el concepto de

profesionalización de la gestión pública como garantía de que los servidores públicos posean diversos atributos como el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia, que les permita al Estado promover el desarrollo integral de los ciudadanos. (CLAD & DESA, 2003).

“DICCIONARIO DE COMPETENCIAS TRANSVERSALES DEL SERVICIO CIVIL”, aprobado mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 093-2016-SERVIR-PE de fecha 22 de junio del 2016, que define las tres (03) competencias transversales que toda persona debe poseer para formar parte de la gestión pública en el Perú (VOCACIÓN DE SERVICIO, ORIENTACIÓN A RESULTADOS Y TRABAJO EN EQUIPO) y dispone su aplicabilidad a todos los servidores sin distinción de la institución, régimen laboral o modalidad de contrato y/o jerarquía.

“REFORMA DE LA GOBERNANZA PÚBLICA – ASPECTOS CLAVES DEL PERÚ”, informe elaborado en el año 2016 por la ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO – OCDE, que propone reforzar y consolidar el desarrollo de un servicio civil profesional, basado en méritos y orientado al desempeño, relacionado con procesos claves como el reclutamiento, las promociones, y la compensación fundada en competencias, desempeño y una gestión más flexible así como fortalecer el papel de las evaluaciones del desempeño en el apoyo al desarrollo de habilidades relevantes en el servicio civil.

“GUÍA REFERENCIAL IBEROAMERICANA DE COMPETENCIAS LABORALES EN EL SECTOR PÚBLICO” elaborada por el CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACION PARA EL DESARROLLO – CLAD y aprobada en el marco de XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado desarrollada en la ciudad de Bogotá (Colombia) en el año 2016, que provee de la metodología para la elaboración de Diccionarios de Competencias Laborales tanto a nivel de gobierno como a nivel institucional en el ámbito latinoamericano.

Introducción

El Estado Peruano, en su condición de miembro fundador del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo – CLAD, ha asumido el compromiso de impulsar el proceso de modernización de la gestión pública, que tiene por finalidad orientar la acción del Estado hacia una mejora en la prestación de servicios públicos que permita satisfacer las necesidades básicas de la población (salud, educación, justicia, vivienda, promoción del empleo, etc.) y lograr su desarrollo socio económico.

En ese contexto, mediante Decreto Supremo 004-2013-PCM, se aprobó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, la misma que tiene entre sus objetivos, la profesionalización de la gestión pública, con la finalidad de contar con funcionarios y servidores idóneos que aseguren la efectividad de la acción del Estado en todas sus intervenciones, en concordancia con los principios y lineamientos aprobados en la Carta Iberoamericana de la Función Pública, promovida por el CLAD y acogida por los Estados Iberoamericanos en el marco de la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, desarrollada en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra - Bolivia los días 26 y 27 de junio del 2003

En ese marco, la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, en su condición de ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, aprobó mediante Resolución Administrativa N° 093-2016-SERVIR-PE, el ***DICCIONARIO DE COMPETENCIAS TRANVERSALES DEL SECTOR CIVIL***, documento de obligatoria aplicación en todas las Entidades del Estado, indistintamente del régimen laboral, modalidad contractual, nivel jerárquico o puesto de trabajo de sus integrantes.

Este documento tiene como finalidad la identificación de las tres (03) competencias laborales o comportamientos claves que aporten a la gestión de personas en las Entidades Públicas, están vinculadas a la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos del Estado Peruano, y se basan en tres ejes estratégicos del proceso de modernización de la gestión pública: Eje de Resultados

(ORIENTACION A RESULTADOS), Eje de Integración (TRABAJO EN EQUIPO) y Eje de Servicio al Ciudadano (VOCACION DE SERVICIO).

Por su parte, el Poder Judicial, poder del Estado que tiene como misión fundamental contribuir al fortalecimiento del estado derecho, preservar la paz social e impulsar el desarrollo sostenido a través del servicio de administración de justicia, ha desarrollado un plan estratégico que busca el fortalecimiento de la gestión de los recursos humanos sobre la base de la eficacia y eficiencia en la gestión administrativa.

MARCO TEÓRICO

LAS COMPETENCIAS

Definición

Son varias las definiciones de competencias laborales que podemos encontrar en la literatura científica, y que si bien es cierto han sido promovidas desde el ámbito privado, el sistema de gestión de personas en el ámbito gubernamental ha incorporado estos conceptos en el marco de los procesos de modernización de la gestión pública.

Mc Clelland citado por Moruno (2015), propone que las competencias son: *“... un conjunto de características intrínsecas del individuo, desarrollables, que se demuestran a través de conductas y que están relacionadas con un desempeño exitoso en el trabajo...”*.

Por su parte, los investigadores Spencer & Spencer citados por Alles (2002), definen las competencias como: *“...característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo en una situación...”*.

Finalmente, la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR (2016), las define como *“...características personales que se traducen en comportamientos visibles para el desempeño laboral exitoso, involucra de forma integrada el conocimiento, habilidades y actitudes, las cuales son el factor diferenciador dentro de la organización y contexto determinado...”*.

Componentes

Para Moruno (2015), el desempeño exitoso que muestra un individuo depende de la confluencia de ciertos elementos como son: el Saber, constituido por los conocimientos adquiridos, el Saber Hacer, constituido por las destrezas y habilidades adquiridas, el Querer Hacer, constituido por las motivaciones e intereses del individuo, el Saber Estar, constituido por los valores y actitudes adoptadas del entorno y el Poder Hacer, constituido por los medios y recursos apropiados para llevar a cabo las tareas asignadas. Los primeros cuatro elementos constituyen los componentes de las competencias mientras que el último depende estrictamente del entorno.

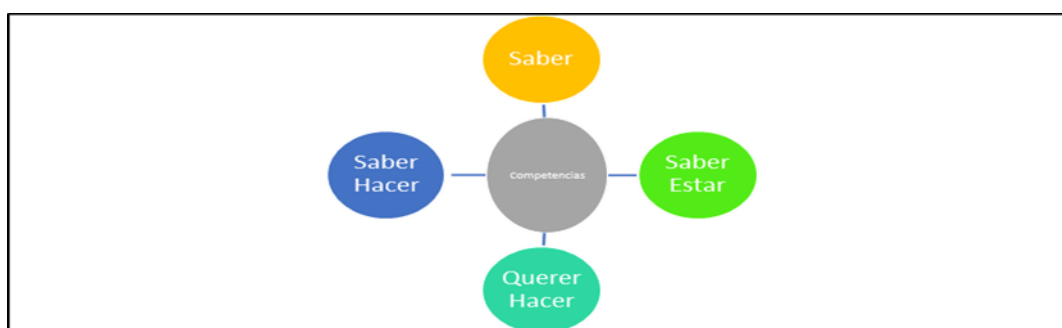


Figura 1: COMPONENTES de las competencias. elaboración basada en moruno, 2015

Clasificación

Spencer & Spencer (citados por Alles, 2002), han clasificado las competencias en cinco clases basados en:

Motivación. Son los intereses particulares de cada individuo que determinan una conducta.

Características físicas. Relacionadas con las habilidades o destrezas físicas que le permiten el desarrollo de determinada conducta.

Concepto propio o concepto de uno mismo. Relacionadas con las actitudes, valores y el autoconocimiento y autoestima.

Conocimiento. Son aquellas relacionadas con la información que posee el individuo sobre determinada área del saber.

Habilidad. Comprende las relacionadas con la aptitud o capacidad del individuo para desempeñar ciertas tareas.

Éstas a su vez son agrupadas en dos clases según el grado de dificultad para observarlos y desarrollarlos, por un lado, los conocimientos y habilidades que pueden ser fácilmente observables y por el otro lado, los valores, actitudes y motivaciones, que tienen un mayor grado de dificultad.



Figura 2: Modelo de iceberg de Spencer & Spencer. Imagen obtenida de internet.

EL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES

Definición

Para el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo – CLAD, el Diccionario de Competencias, es el instrumento que identifica y define las competencias estratégicas, que impulsan el logro de resultados de valor público orientados al ciudadano, entre otros propósitos centrales surgidos del consenso iberoamericano. (CLAD, 2016).

Por su parte, la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, en su calidad de ente rector del sistema administrativo de gestión de RRHH en el Perú, ha definido el diccionario de competencias, como el documento que contiene la definición de las competencias, entendidas como los comportamientos claves requeridos para el logro de los objetivos de cada puesto de trabajo (SERVIR, 2016).

Características

De acuerdo con la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público, publicada por el Centro Latinoamericano para la Administración del Desarrollo – CLAD en el año 2016, el diccionario de competencias tiene las siguientes características:

Aplicabilidad: Además de definir la competencia, debe contener las conductas o comportamientos que identifican a la competencia.

Precisión: Se incorporan aquellas competencias que resulten necesarias para el desempeño de las tareas asignadas.

Contextualización: Las competencias definidas guardan relación con los principios de la Carta Iberoamericana de la Función Pública y los Valores Institucionales.

Aplicaciones del Diccionario de Competencias Laborales

De acuerdo con Moruno (2015), el Diccionario de Competencias Laborales, tiene varias aplicaciones dentro del Sistema de Gestión de RRHH, por ejemplo:

Permite identificar y definir las competencias en el Perfil de Puesto.

Sirva como parámetro en los procesos de selección y de evaluación de desempeño.

Permite establecer factores para determinar acciones de progresión en la carrera.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES PARA LOS PUESTOS DE TRABAJO DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA Y DE FINANZAS DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN DISTRITAL DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE PIURA.

De acuerdo al Modelo propuesto por la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales para el Sector Público, desarrollada por el CLAD, el presente Diccionario de Competencias Laborales, se ha estructurado de la siguiente manera:

Competencias Transversales.

Son aquellas conductas que el SERVIR ha identificado como comportamientos claves para el logro de los objetivos estratégicos del Estado Peruano, y son las siguientes: ORIENTACIÓN A RESULTADOS, VOCACIÓN DE SERVICIO Y TRABAJO EN EQUIPO.

Competencias Directivas Estratégicas.

Son aquellas conductas que requieren los funcionarios para conducir y orientar al personal bajo su supervisión hacia el logro de los objetivos institucionales, en esa línea en el presente diccionario hemos definido una (01) competencia Directiva Estratégica: LIDERAZGO.

Competencias Profesionales Estratégicas.

Son aquellas conductas o comportamientos que se requieren para el desempeño exitoso de las tareas asignadas en cada puesto de trabajo, éstas pueden ser genéricas o específicas, es decir, que pueden identificarse competencias que se aplican a todos los puestos de trabajo y competencias que son exclusivas a uno o dos puestos de trabajo, en el presente diccionario, hemos definido siete (07) competencias que se aplican a todos los puestos de trabajo de la Unidad Administrativa y de Finanzas: ADAPTABILIDAD, COMPROMISO, EMPATIA, FIABILIDAD, INICIATIVA, INNOVACIÓN y RESPONSABILIDAD.

COMPETENCIAS TRANSVERSALES	COMPETENCIAS DIRECTIVAS ESTRATÉGICAS	COMPETENCIAS PROFESIONALES ESTRATÉGICAS GENÉRICAS
ORIENTACION A RESULTADOS, VOCACIÓN DE SERVICIO, TRABAJO EN EQUIPO	LIDERAZGO	ADAPTABILIDAD, COMPROMISO, EMPATÍA, FIABILIDAD, INICIATIVA, INNOVACIÓN y RESPONSABILIDAD

4.2. Recomendaciones

4.2.1 Proponer a la Presidencia de la Corte Superior de Justicia de Piura, la aprobación de la propuesta de Diccionario de Competencias Laborales y asimismo que disponga su aplicación inmediata en los procesos de incorporación, promoción y evaluación de personal que presta sus servicios en la Unidad Administrativa y de Finanzas de la Corte Superior de Justicia de Piura.

4.2.2 Realizar, un estudio de la carga laboral en los puestos administrativos, a fin de distribuir los recursos humanos en función a sus habilidades y competencias para procurar la mejora continua en la gestión administrativa.

4.2.3 Gestionar ante la Gerencia General, el uso obligatorio del Diccionario de Competencia como referente para la elaboración de planes de incorporación, inducción, desarrollo, capacitación y evaluación de desempeño del personal administrativo.

Referencias

- Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias:El Diccionario*. Buenos Aires, Argentina: Guarnica.
- Arango, J., Huaraca, A., Cueva, F., & Ludeña, F. (2014). *Eficiencia, Eficacia, Efectividad y Productividad*. Trabajo de Investigación, UNIVERSIDAD NACIONAL SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA, Ayacucho. Recuperado el 2 de Diciembre de 2016, de https://www.academia.edu/9205099/eficiencia_eficacia_efectividad_productividad
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2014). *Banco Interamericano de Desarrollo*. (J. C. Cortázar, M. Lafuente, & M. Sanginés, Edits.) Recuperado el 25 de Julio de 2016, de Al Servicio del Ciudadano:Una Década de Reformas del Servicio Civil en América Latina (2004 - 2013): <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6636/Al-servicio-del-ciudadano-Una-decada-de-reformas-del-servicio-civil-en%20America-Latina.pdf>
- BID. (2006). *Informe sobre la Situación del Servicio Civil en América Latina*. (K. Echevarría, Ed.) Red de Gestión y Transparencia de la Política Pública - BID.
- Castro, G. (2007). *Reclutamiento y Selección por Competencias Laborales*. Tesis Licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México, México DF. Recuperado el 25 de 12 de 2016, de <http://132.248.9.195/pd2007/0621182/Index.html>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) & Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la Naciones Unidas. (Junio de 2003). *Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD)*. Recuperado el 4 de Octubre de 2016, de Carta Iberoamerica de la Función Pública: http://www.clad.org/images/pdf/Escuela/Carta_Iberoamericana_de_la_Funcion_Publica.pdf
- Chiavenato, I. (2007). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS - El capital humano de las organizaciones* (Octava edición ed.). (R. Del Bosque, Ed., P. Mascaró, & M. D. Hano, Trads.) CIUDAD DE MÉXICO D.F., MÉXICO: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. doi:1234567890
- CLAD. (Julio de 2016). *Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD)*. Recuperado el 02 de Agosto de 2016, de GUIA REFERENCIAL IBEROAMERICANA DE COMPETENCIAS PARA EL SERVICIO PUBLICO: <http://siare.clad.org/fulltext/0082402.pdf>
- Cuadros Blas, J. O. (2012). *MODELO PARA EL DISEÑO DE PERFIL DE PUESTO BASADO EN COMPETENCIAS: CASO PUESTOS ADMINISTRATIVOS DE UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA*. Tesis para Obtener Grado de Magister en Gestión Tecnológica Empresarial, Universidad Nacional de Ingeniería, Lima. Recuperado el 26 de Noviembre de 2016, de <http://cybertesis.uni.edu.pe/handle/uni/1360>

- Ensignia Erices, A. P. (2016). *Autoeficacia y competencias clave de la administración pública: un estudio preliminar en la formación media técnica profesional*. Tesis para obtener el Grado de Doctor , Madrid.
- Escobar Valencia, M. (2005). *LAS COMPETENCIAS LABORALES: LA ESTRATEGIA LABORAL PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES?* (E. Generales, Ed.) Obtenido de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/170
- García Ascanio, L. (2007). *Aplicación parcial del procedimiento de gestión por competencias en la mejora de procesos de alto grado de contacto con el cliente, en el Hotel Mercure Cuatro Palmas Coraila*. Tesis par obtener grado de Master, Matanzas - Cuba.
- Giraldo Henao, C. (2004). *Creación de un Modelo de Evaluación de Desempeño bajo la Teoría de las Competencias*. Tesis para obtener Título de Psicóloga, Universidad de Antioquía, Medellín. Recuperado el 26 de Noviembre de 2016, de <http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/258/1/CreacionModeloEvaluacionDesempe%C3%B1oTeoriaCompetencias.pdf>
- Guerrero Dante & De los Ríos Ignacio. (JuNIO de 2013). *MODELOS INTERNACIONALES DE COMPETENCIAS*. Piura: REPOSITORIO INSTITUCIONAL PIRHUA - UNIVERSIDAD DE PIURA. Obtenido de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1670/Modelos_internacionales_competencias_profesionales.pdf?sequence=1
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, M. d. (2014). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION* (SEXTA ed.). MEXICO D.F., REPUBLICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS: MC GRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES S.A DE C.V. doi:978-1-4562-2396-0
- Iacovello, Mercedes & Tomassi, Mariano & Zuvanic, Laura. (2002). *DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DE SISTEMAS DE SERVICIO CIVIL - CASO ARGENTINA*. Buenos Aires: Diálogo Regional de Políticas.
- Iacoviello, M. (Agosto de 2015). *DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DEL SERVICIO CIVIL EN AMÉRICA LATINA: PERÚ*. (Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Ed.) doi:IDB-TN-845
- Llano, M. (Septiembre de 2014). (B. I. (BID), Ed.) doi:IDB-TN-678
- Llano, M. (Septiembre de 2014). *Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Brasil*. (B. I. (BID), Ed.) doi:IDB-TN-677
- Longo, F. (Abril de 2002). *Centro latinoamericano de Administración para el Desarrollo - CLAD*. (B. I.-D. Políticas, Ed.) Recuperado el 27 de Julio de 2016, de <http://siare.clad.org/siare/innotend/profesion/pdfs/BID-Marco-para-el-diagnostico-de-sistemas-de-servicio-civil.pdf>
- Longo, F., & Iacoviello, M. (Julio de 2010). *Centro Latinomaericano de Administración para el Desarrollo (CLAD)*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2016, de Metodología para el

Diagnóstico de la Implantación de la Carta Iberoamericana de la Función Pública.:
ld.clad.org/documentos/otros-documentos/documentos-xii-conferencia-
iberoamericana-de-ministros-2010/02-01-
Metodologias%20Diagnostico%20Implantacion%20Carta%20Iberoamericana%20Funci
on%20Publica.pdf/view

Mazuelos Bravo, S. N. (2013). *EFFECTOS DE LA APLICACIÓN DE UN MODELO POR COMPETENCIAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL DOCENTE DE UNA UNIVERSIDAD DEDICADA A LA ENSEÑANZA DE IDIOMA*. Tesis para obtener Grado de Magister, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Recuperado el 26 de Noviembre de 2016, de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4735>

MERTENS, L. (1996). *COMPETENCIA LABORAL: SISTEMAS, SURGIMIENTO Y MODELO*. MONTEVIDEO, URUGUAY: CINTERFOR / OIT. doi:ISBN 92-9088-060-8

MINSA. (2011). (M. D. SALUD, Ed.) Recuperado el 27 de Diciembre de 2016, de *COMPETENCIAS LABORALES PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN SALUD*: <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1877.pdf>

Moruno, M. (2015). *Elaboración de Diccionario de Competencias y Perfil Básico de un puesto tipo en el Área Economía, Hacienda, Personal, Modernización y Seguridad Ciudadana del Ayuntamiento de Torrent*". Tesis de Grado en Gestión y Administración Pública, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia. Recuperado el 11 de Diciembre de 2016, de <http://hdl.handle.net/10251/59513>

Secretaría de Asuntos Políticos de la Organización de los Estados Americanos. (Diciembre de 2014). *Organización de Estados Americanos (OEA)*. Recuperado el 29 de Diciembre de 2016, de *SELECCIONANDO MEJORES SERVIDORES PÚBLICOS: SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN DE PERSONAL EN BRASIL, MÉXICO Y URUGUAY*: https://www.oas.org/es/sap/dgpe/innovacion/Informe_sobre_Brasil.pdf

SERVIR. (2016). *Diccionario de Competencias Transversales del Servidor Público*. Lima: Normas Legales.

Strazza, L. (Septiembre de 2014). *Diagnóstico Institucional del Servicio Civil en América Latina: México*. (B. I. (BID), Ed.) doi:IDB-TN-681

Sub Secretaría de Gestión Pública - República Argentina. (1995). *Competencias Laborales en la Administración Pública*. Buenos Aires.

SUNAT. (22 de Enero de 2016). *SUNAT*. Recuperado el 31 de Diciembre de 2016, de Resolución de Superintendencia N° 016-2016/SUNAT: <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/superin/2016/016-2016.pdf>

Tejada Zabaleta, A. (julio de 2003). Los Modelos Actuales de Gestión en las Organizaciones, Gestión del Talento, Gestión del Conocimiento y Gestión por Competencias. *Psicología desde el caribe*(012), 115-133.

Tejada Zabaleta, A. (2013). LOS MODELOS ACTUALES DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. GESTIÓN DEL TALENTO, GESTION DEL CONOCIMIENTO Y GESTIÓN POR COMPETENCIAS. (R. A. C, Ed.) *Psicología desde el Caribe*(012), 115-133. Recuperado el 2016, de www.redalyc.org

Trefogli Wong, G. A. (2013). *GESTIÓN ESTRATEGICA Y CREACIÓN DE VALOR EN EL SECTOR PÚBLICO: ESTUDIO DE CASO SOBRE EL DESARROLLO DE EVALUACIONES DE CONOCIMIENTOS EN EL SERVICIO CIVIL PERUANO (2008 - 2012)*. Tesis pra Obtener el Título Profesional de Licenciado en Gestión Pública, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Recuperado el 26 de Noviembre de 2016, de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4790>

ANEXOS

ANEXO I: MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA							
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR / ITEMS	ESCALA	
¿Cómo contribuye un Diccionario de Competencias a mejorar la efectividad de los procesos de selección de personal administrativo en la Corte Superior de Justicia de Piura?	Objetivo general:	Hipótesis general	Diccionario de Competencias: Contiene la definición de las competencias requeridas para el logro de objetivos de cada puesto. (SERMR, 2016)	Competencias Específicas	Aplicabilidad	Si	
	Identificación de las Competencias Laborales específicas que requieren las áreas de la Unidad Administrativa y de Finanzas de la Gerencia de Administración Distrital de la Corte Superior de Justicia de Piura, para la elaboración de un Diccionario de Competencias laborales.						No
						Contextualización	Si
	Objetivos específicos: (Enumerados)						No
	1. Realizar un inventario de funciones que se realizan en los puestos de trabajo de la Unidad Administrativa y de Finanzas de la Gerencia de Administración Distrital de la Corte Superior de Justicia de Piura.		De acuerdo con Hernández, al ser una investigación Cuantitativa No Experimental Descriptiva, no se requiere plantear una hipótesis			Precisión	Si
						No	
	2. Relacionar las competencias identificadas con cada uno de los puestos de trabajo.			Procesos de Selección: Proceso de comparación de los requisitos del puesto con las características de los candidatos que se presentan para escoger al más adecuado a las necesidades de la organización	Resultados del Proceso de Selección	Eficacia: Indicador del nivel de cobertura de plazas.	Desierto: Ninguna plaza fue cubierta
							Parcialmente cubierta: Se cubrieron algunas plazas
							Totalmente cubierta: Se cubrieron todas las plazas
						Eficiencia: Indicador del tiempo que necesita el seleccionado para generar valor en el desempeño de sus tareas	Más de 01 año
						01 año	
						Menos de 01 año	

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR	
TIPO: CUANTITATIVA DESCRIPTIVA	Tabla 1 <i>Población Puestos de Trabajo en la Unidad Administrativa y de Finanzas</i>	TÉCNICAS	Estadística descriptiva; que tiene por objeto fundamental, procesar, resumir y analizar un conjunto de datos obtenidos de las variables estudiadas. Estudia el conjunto de medidas o estadígrafos mediante los cuales es posible comprender la magnitud de las variables estudiadas, como las medidas de tendencia central y las medidas de dispersión.	
	DESCRIPCION			TOTAL
	DIRECTIVOS	1		Entrevistas
	EMPLEADOS DE CONFIANZA	4		
	EJECUTIVOS	5		
	ESPECIALISTAS	2		
	SERVIDORES PUBLICOS DE APOYO	21		
	PROFESIONALES (08)			
	TECNICOS (10)			
	AUXILIARES (03)			
TOTAL	33			
DISEÑO: NO EXPERIMENTAL TRANSVERSALO TRANSECCIONAL	MUESTRA: n= N	INSTRUMENTOS		
		Hojas de Cotejo de Información		
		Cuestionarios		

ANEXO II: MATRIZ DE EVALUACIÓN

DIMENSIONES	N°	ITEM	ESCALAS	PARAMETROS
APLICABILIDAD	1.1	¿Las competencias definidas describen conductas o comportamientos medibles y verificables?	Dicotómicas	Si No
PRECISIÓN	1.2	¿Las competencias definidas son las requeridas para el desempeño exitoso de las funciones asignadas al puesto de trabajo?	Dicotómicas	Si No
CONTEXTUALIZACIÓN	1.3	¿Las competencias definidas guardan relación con la Misión Institucional del Poder Judicial y con el objetivo del puesto?	Dicotómicas	Si No

ANEXO 3: Solicitud de Autorización para Aplicación de Instrumentos

M. C. Choto

ANEXO 3
SOLICITO: AUTORIZACIÓN PARA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

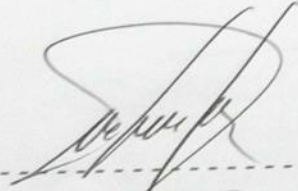
SEÑOR
DR. JAVIER AUGUSTO ARBULÚ MOLERO
Gerente de Administración Distrital de la Corte Superior de Justicia de Piura
Presente

Yo, LUIS ALESSANDRO JAVIER MONJARAS RUIZ DE SOMOCURCIO identificado con DNI N° 02770576, estudiante de Administración Pública de la Universidad Señor de Sipán. Con el debido respeto expongo:

Que, deseando aplicar instrumentos de recolección de datos, para desarrollar la investigación académica denominada: ELABORACIÓN DE UN DICCIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES ESPECÍFICAS PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE PIURA, solicito respetuosamente, se sirva autorizarme para desarrollar dicha Investigación que beneficiará a la Institución que tan dignamente representa.

POR TANTO:
Pido a Usted, señor Gerente de Administración Distrital, se sirva acceder a mi solicitud.

Piura, 04.05. 2017


Luis Alessandro Javier Monjarás Ruiz de Somocurcio
Universidad Señor de Sipán

RECORRIDO
CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE PIURA
04 MAYO 2017
SECRETARIA
9:50
IORA


ANEXO 4: Formato de Consentimiento Informado

ANEXO 4

**CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES DEL
CUESTIONARIO PARA LA ELABORACIÓN DE UN DICCIONARIO DE
COMPETENCIAS LABORALES DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE
PIURA**

Por la presente acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por LUIS ALESSANDRO JAVIER MONJARAS RUIZ DE SOMOCURCIO, estudiante de la Escuela de Administración Pública, de la Universidad Señor de Sipán, a fin de preparar su tesis para optar la Licenciatura en Administración Pública. He sido informado(a) de que el objetivo de este estudio es la mejora la efectividad de los procesos de selección de personal administrativo en la Corte Superior de Justicia de Piura.

Asimismo, me han indicado también que tendré que responder un cuestionario, que tomará aproximadamente (especificar el tiempo)... minutos. Entiendo que la información que yo proporcione en este cuestionario, es estrictamente confidencial y anónima y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento.

Firma del participante  Fecha: 05.05.2017.

Nombre del participante Josue ARBUCO Florencio.

Desde ya le agradecemos su participación.

Atte.-

Luis Alessandro Javier Monjarás Ruiz de Somocurcio
Estudiante de Administración Pública de la Universidad Señor de Sipán

ANEXO 5: INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN.

MATRIZ PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LA MISIÓN Y LAS FUNCIONES ESENCIALES DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO					
UNIDAD ORGÁNICA		COORDINACION DE PERSONAL			
DENOMINACIÓN		COORDINADOR			
NOMBRE DEL PUESTO		COORDINADOR DE PERSONAL			
SUPERVISADO POR		JEFE DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA Y DE FINANZAS			
SUPERVISA A		PERSONAL ADSCRITO AL ÁREA			
COORD. EXT.		ENTIDADES PÚBLICAS Y PRIVADAS, PRESIDENCIA, ODECMA, ÓRGANOS JURISDICCIONALES, OTRAS UNIDADES EJECUTORAS DEL PODER JUDICIAL			
COORD. INT.		GERENTE DE ADMINISTRACIÓN, JEFE DE UNIDAD ADMINISTRATIVA Y DE FINANZAS, COORDINADORES DE ÁREAS			
MISIÓN DEL PUESTO					
SUPERVISAR LA EJECUCIÓN DE LOS PROCESOS DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE RECURSOS HUMANOS.					
DETERMINACIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES			PUNTUACIÓN DE FUNCIONES		
N°	FUNCIONES DEL PUESTO	F	CE	COM	PJE TOTAL
1	Proponer normas, procedimientos e instructivos para optimizar los procesos técnicos de personal				
2	Programar y registrar en el SIAF, la asignación presupuestal necesaria para el pago de la remuneración mensual y demás beneficios remunerativos.				
3	Supervisar que la planilla de remuneraciones se elabore en concordancia con la normativa administrativa,				

	laboral y presupuestal vigente.				
4	Supervisar la oportuna elaboración de la planilla electrónica – PDT.				
5	Supervisar la oportuna presentación de la planilla de aportes previsionales a través del AFPNET.				
6	Supervisar se realicen los descargos correspondientes a los requerimientos por deudas previsionales presuntas en los plazos establecidos.				
7	Supervisar el cumplimiento de los plazos el registro y notificación de la constancia de alta y baja del t-registro.				
8	Supervisar el oportuno registro de los trabajadores en el aplicativo AIRHSP del MEF.				
9	Supervisar el oportuno registro de los movimientos de personal en el aplicativo SIGA.				

Indicaciones

1.- Unidad Orgánica: Es la dependencia al que se encuentre adscrito el puesto de acuerdo con el cuadro para la asignación de personal de la CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE PIURA. Ejemplo: Gerencia de Administración Distrital, Unidad Administrativa y de Finanzas, Coordinación de Planes y Presupuesto, Central de Notificaciones, etc...

2.- Denominación: Es el nombre del cargo que aparece registrado en el Cuadro para la Asignación de Personal, por ejemplo, Jefe de Unidad, Coordinador I, Asistente Administrativo II, Técnico Judicial, Auxiliar Administrativo I, etc...

3.- Nombre del Puesto: Es aquel que define las funciones que desarrolla, por ejemplo, Asistente de Planillas, Encargado de Control Patrimonial, Encargado del Archivo, Responsable de la Central de Notificaciones, Notificador, Mensajero, Apoyo Administrativo, etc...

4.- Supervisado Por: Indicar el nombre del puesto que ejerce supervisión directa al ocupante del puesto de trabajo. Ejemplo: Jefe de la Unidad de Planeamiento y Desarrollo, Coordinador de Personal, Responsable del Archivo Central, etc...

5.- Supervisa A: Indicar el nombre del puesto sobre el cual ejerce supervisión directa el ocupante del puesto de trabajo bajo análisis. Ejemplo: Asistente de Planillas, Notificador, Encargado de Casillas Judiciales, etc...

6.- Coord. Ext.: Indicar las principales organizaciones o instituciones externas a la entidad con quienes se relaciona de manera frecuente para cumplir las funciones asignadas

7.- Coord. Int.: Indicar las unidades orgánicas de la entidad con las que se relaciona de manera frecuente para cumplir las funciones asignadas.

8.- Objeto del Puesto: Indicar cuál es la finalidad principal del puesto de trabajo

DETERMINACIÓN DE FUNCIONES CRÍTICAS

Consignar las funciones del puesto que desarrolla, asignándole un puntaje (de 1 a 5) en las variables Frecuencia (F), Consecuencia de Error (CE) y Complejidad (COM), según la siguiente tabla:

	FACTORES		
GRADOS	FRECUENCIA (F)	CONSECUENCIA DE ERROR (CE)	COMPLEJIDAD (COM)
5	DIARIA	MUY GRAVE	MÁXIMA COMPLEJIDAD
4	SEMANAL	GRAVE	ALTA COMPLEJIDAD
3	QUINCENAL	CONSIDERABLE	MODERADA
2	MENSUAL	MENORES	BAJA
1	OTROS (BIMESTRAL, TRIMESTRAL, ANUAL)	MÍNIMA	MÍNIMA COMPLEJIDAD

MATRIZ PARA LA IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS Y HABILIDADES REQUERIDAS PARA CADA FUNCIÓN ESPECÍFICA

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
UNIDAD ORGÁNICA		
DENOMINACIÓN		
NOMBRE DEL PUESTO		
FUNCIÓN CRITICA		
N°	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	COMPETENCIAS Y HABILIDADES REQUERIDAS
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

Anexo 6: Fotografías



Figura 5: ENTREVISTA A LA COORDINADORA DE TESORERIA



Figura 6: ENTREVISTA AL COORDINADOR DE LOGISTICA

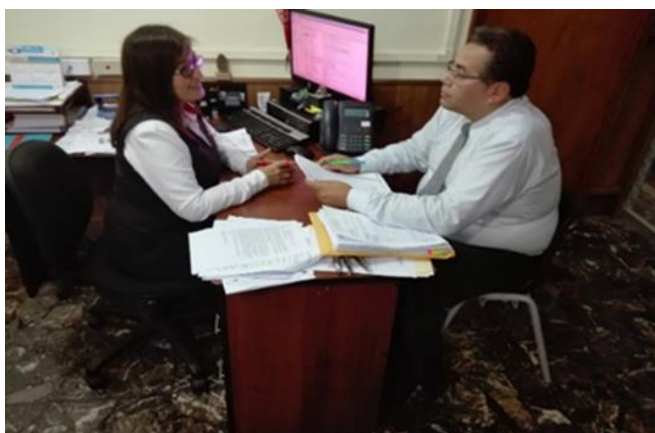


Figura 7: ENTREVISTA A LA COORDINADORA DE RECURSOS HUMANOS



Figura 8: ENTREVISTA AL COORDINADOR DE CONTABILIDAD



Figura 9: ENTREVISTA AL JEFE DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA Y DE FINANZAS