



TÍTULO

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Y PERFIL COMPETENCIAL EN LA
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DEL MINISTERIO
PÚBLICO PERUANO

AUTORA

Rosario Socorro Tandazo Delgado

Tutora	Esta edición electrónica ha sido realizada en 2023
Instituciones	Dra. D ^a . Yolanda Pelayo Díaz
Curso	Universidad Internacional de Andalucía; Universidad de Jaén
©	<i>Máster Oficial Interuniversitario en Dirección y gestión de personas</i>
©	Rosario Socorro Tandazo Delgado
Fecha documento	De esta edición: Universidad Internacional de Andalucía
	2022



**Atribución-NoComercial-SinDerivadas
4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)**

Para más información:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en>



DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Y PERFIL COMPETENCIAL EN
LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS DEL MINISTERIO PUBLICO
PERUANO.

Trabajo de Fin de Máster

AUTORA

ROSARIO SOCORRO TANDAZO DELGADO

Huelva, 2022



Master Oficial Interuniversitario en Dirección y Gestión de Personas

Universidad de Huelva y Universidad Internacional de Andalucía

**DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Y PERFIL
COMPETENCIAL EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
DEL MINISTERIO PUBLICO (PERÚ).**

Trabajo Fin de Máster

Rosario Socorro Tandazo Delgado

Director. Dra. Yolanda Pelayo Díaz

Septiembre, 2022

*A Ángel Gerardo, Daniel Alejandro
y Leonardo Augusto, mis hijos.
A quienes deseo motivar el amor al trabajo
y la vocación de servir a los demás.*

*A Gerardo, mi esposo
Compañero, amigo y cómplice de mis locuras.*

Rosario Socorro.

Agradecimientos:

A la Dra. Yolanda Pelayo Díaz por la aceptación inmediata a mi solicitud de tutoría, quién pese a su tiempo limitado, dedicó mucha atención para hacer una buena propuesta de TFM, lo que denota una docente comprometida con su labor.

A la Dra. Doña Emilia Castellano Burguillo, directora de este Master, por su apoyo y atención, lo que ha permitido vivir esta magnífica experiencia de estudiar en España.

Al personal del Ministerio Público en Tumbes, mi organización, por brindarme las facilidades para la ejecución del presente estudio, en especial a los compañeros de labores que me colaboraron con sus ideas, opiniones y recomendaciones.

La autora.

Contenido

RESUMEN.....	vi
ABSTRACT	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	8
II. ESTADO DE LA CUESTIÓN	10
2.1. MARCO CONTEXTUAL	10
2.2. ANTECEDENTES.....	17
2.3. BASES TEÓRICAS.....	18
III. MATERIALES Y MÉTODOS.....	22
3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	22
3.3 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	23
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	26
3.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	26
3.6 ASPECTOS ÉTICOS Y DE RIGOR CIENTÍFICO	30
IV. RESULTADOS.....	31
4.1. LA GESTIÓN DE PERSONAS EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	31
4.2. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.....	33
4.3. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS TIPO.....	56
4.4. PERFIL COMPETENCIAL DE LOS PUESTOS SELECCIONADOS	70
V. DISCUSIÓN	74
VI. CONCLUSIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES	77
6.1. CONCLUSIONES.....	77
6.2. LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN	77
BIBLIOGRAFÍA.....	79
ANEXOS	82

RESUMEN

El presente estudio tiene como propósito construir un modelo de gestión por competencias basado en el diseño de un Diccionario de Competencias, el Análisis y Descripción de Puesto Tipo y el Perfil Competencial en el área de Recursos Humanos del Ministerio Público – Distrito Fiscal de Tumbes (Perú). La investigación es un estudio de casos, y ha considerado como muestra a las 6 personas que están asignadas al área de Recursos Humanos, a quienes se observó de forma directa e indirecta con el apoyo del encargado del Área de Recursos Humanos y el Administrador del Distrito Fiscal. Como resultado se tiene la construcción de un Diccionario de Competencias con 10 competencias generales y 10 competencias específicas, basadas en propuestas de SERVIR, un modelo de la entidad estaba como propuesta, la revisión de estudios y los aportes de la investigadora en su condición de estudiante del Master el Dirección y Gestión de Personas. El Análisis y Descripción de Puestos permitió conocer los puestos, descartar las inconsistencias y rediseñar funciones yuxtapuestas, dando lugar a una propuesta novedosa, que sirvió para definir un Perfil Competencial de los 6 puestos tipo. Se considera que la propuesta de modelo de gestión por competencias va a permitir progresivamente reformular los perfiles de puestos que se utilizan en los procesos de selección de personal en el Ministerio Público – Distrito Fiscal de Tumbes, y se espera que en el mediano plazo se haga extensivo hacia otros distritos fiscales. Como futuras investigaciones, se destaca el hecho que hay una variedad de opciones pues son limitados los estudios tanto a nivel internacional como nacional (Perú) y más aún, las entidades públicas no aplican estas metodologías de mejora del desempeño laboral y desarrollo organizacional.

Palabras clave: Diccionario de habilidades – Modelo de Gestión por competencia - Entidad Pública.

ABSTRACT

The purpose of this study is to build a competency-based management model based on the design of a Competency Dictionary, the Analysis and Description of the Type of Position and the Competence Profile in the Human Resources area of the Public Ministry - Tax District of Tumbes (Peru).). The investigation is a case study, and has considered as a sample the 6 people who are assigned to the Human Resources area, who were observed directly and indirectly with the support of the person in charge of the Human Resources Area and the District Administrator. Fiscal. As a result, there is the construction of a Dictionary of Competencies with 10 general competencies and 10 specific competencies, based on SERVIR proposals, a model of the entity was as a proposal, the review of studies and the contributions of the researcher as a student of the Master the Direction and Management of People. The Analysis and Description of Positions allowed knowing the positions, discarding inconsistencies and redesigning juxtaposed functions, giving rise to a novel proposal, which served to define a Competence Profile of the 6 standard positions. It is considered that the proposal for a competency-based management model will progressively allow reformulating the job profiles used in the personnel selection processes in the Public Ministry - Tumbes Fiscal District, and it is expected that in the medium term it will be done. extended to other fiscal districts. As future research, the fact that there are a variety of options stands out, since studies are limited both internationally and nationally (Peru) and even more so, public entities do not apply these methodologies for improving job performance and organizational development.

Keywords: Dictionary of skills - Competency Management Model - Public Entity.

I. INTRODUCCIÓN

Podemos describir a las competencias como comportamientos exitosos, que tienen los seres humanos en alguna especialidad y que le sirve para desarrollar determinadas acciones u ocupar un determinado puesto de trabajo, que se pueden diferenciar de los demás por su excelencia. El modelo de Gestión por competencias, tiene como propósito definir características para que los recursos humanos de una organización se erijan como los mejores o más indicados para el desempeño de una función determinada. Este modelo, constituye herramienta esencial para dirigir o gestionar recursos humanos con apego a las características-tipo que debe disponer el recurso humano que forma parte del staff de una organización y de otras que permiten que un puesto de trabajo en particular se desarrolle eficientemente.

El Ministerio Público, es una organización peruana, pública, con autonomía funcional, que promueve la acción de la justicia defendiendo la legalidad y el interés público cautelados por el derecho, cuenta con una Sede Central en Lima y distritos fiscales desconcentrados en todo el País, cuenta con una plantilla de 26,460 trabajadores distribuidos a nivel nacional, en este contexto, gestionar adecuadamente a las personas es todo un reto (Ministerio Público, 2022). La sede central se localiza en Lima y cuenta con la Oficina General de Potencial Humano, con aprox. 50 personas, quienes coordinan funcionalmente con un promedio de 6 personas en el área de recursos humanos, en los 34 distritos fiscales, que totalizan aprox. 254 personas.

La presente propuesta, como trabajo de fin de Máster, basada en la información del área de RR. HH. del Minist. Púb. (Perú) - Distrito Fiscal de Tumbes, sede desconcentrada de la entidad, que se ha definido como muestra de la investigación, y centro de trabajo de la autora del presente informe; está orientada a la consecución del Diccionario de Competencias y el Perfil Básico del personal del área de Potencial Humano, constituye un piloto en este proceso de implementación de nuevas formas de gestión de personas, de modo que se puedan identificar los puestos y las personas asignadas a ellos, e identificar fortalezas y debilidades, y por ende proveer mejores servicios públicos que ayuden, de forma directa a mejorar el área de soporte administrativo del Ministerio Público de Tumbes, sobre la base del diagnóstico con recojo de información dado por las personas y los puestos de trabajo, que permitieron describir y analizar la forma actual de gestión de los recursos humanos en esa unidad administrativa, asimismo, se compara con el diccionario de estos puestos, formulado por la organización pero no implementados, y que requiere redefiniciones para alcanzar el propósito de mejorar el potencial humano.

El mencionado aporte, permite que el Ministerio Público peruano, de forma general, y el distrito fiscal de Tumbes, de manera específica, se beneficien, en tanto, que, las competencias que se determinen y que formarán parte de su diccionario de competencias, serán producto de un levantamiento de información en campo, respondiendo a encuestas entre los colaboradores, con el propósito de identificar las competencias que aportan valor y que ayudan a conseguir el Plan Estratégico Institucional, y las que necesitan ser mejoradas para potenciarlas, modificarlas o eliminarlas.

Los objetivos de la presente investigación son:

Objetivo General

Elaborar un Diccionario de Competencias y el Perfil Competencial en el área de Recursos Humanos del Ministerio Público – Distrito Fiscal de Tumbes (Perú).

Objetivos Específicos

1. Describir la situación de la gestión de personas en el área de recursos humanos.
2. Identificar las competencias que cumplan los requisitos de la entidad concretando una propuesta de Diccionario de Competencias.
3. Formular un análisis documental y descriptivo de los puestos de trabajo seleccionados / del área de recursos humanos.
4. Elaborar el Perfil Competencial de cada puesto seleccionado.

II. ESTADO DE LA CUESTIÓN

2.1. MARCO CONTEXTUAL

EL MINISTERIO PÚBLICO EN PERÚ

Es una organización pública del Estado Peruano, cuyas atribuciones como órgano constitucional autónomo, es la defensa de la legalidad y el interés común, consagrados en los derechos constitucionales. La máxima autoridad la tiene el Fiscal de la Nación, quién es elegido por y entre los Fiscales Supremos, por un mandato de tres años.

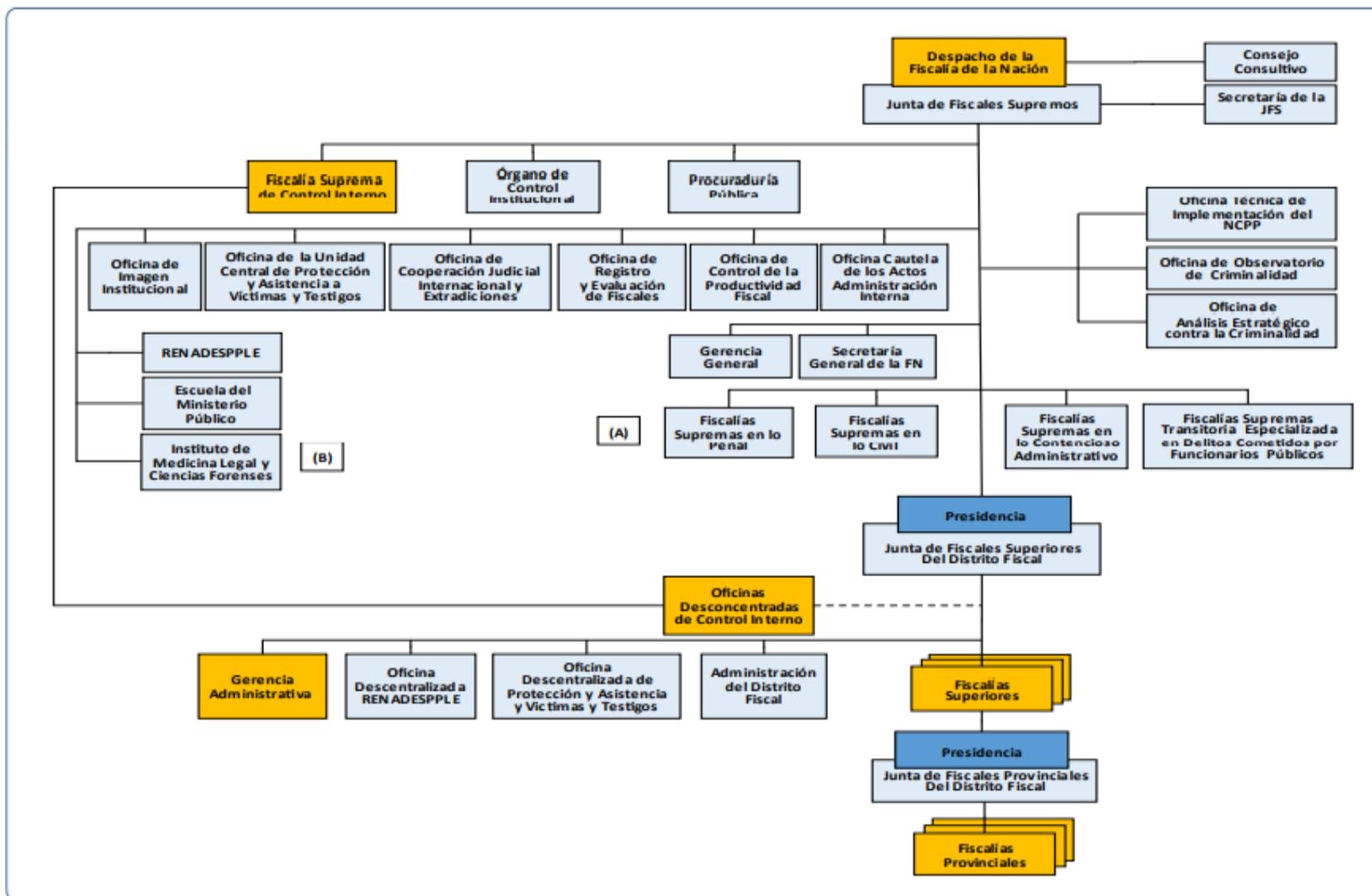
El Ministerio Público se rige por la Constitución Política del Estado peruano, su Ley Orgánica: el Decreto Legislativo 052 del 3 de abril de 1981, dictado en fecha posterior a la promulgación de la Constitución de 1979 cuya vigencia se inició el 28 julio de 1980 y donde por primera vez se define al Ministerio Público como órgano constitucional autónomo, dado que antes era un simple apéndice del Poder Judicial peruano, además de las modificatorias a la mencionada Ley orgánica, y las normas complementarias y conexas, constituyen el sistema fiscal peruano, y proveen el ordenamiento jurídico para el accionar de organización, cuyas funciones son ejercidas por 3 instancias de forma jerárquica: las fiscalías supremas, superiores y las provinciales (D. Leg. 052, 1981).

La estructura orgánica del Ministerio Público peruano, se detalla en la figura 1. Se observa que la Fiscalía de la Nación y la Junta de Fiscales Supremos, quien elige al Fiscal de la Nación y se reúne bajo su presidencia. Cada uno de los fiscales supremos dirigen las diversas Fiscalías Supremas, que se constituyen en órganos de línea, y como órgano de apoyo se encuentra la Gerencia General, todas estas dependencias funcionan en la denominada Sede Central del Ministerio Público de la ciudad de Lima.

De forma desconcentrada, el Ministerio Público cuenta con 34 Distritos Fiscales a cargo de la Presidencia de la Junta de Fiscales Superiores, quien tiene como órganos de línea a las fiscalías superiores en lo Penal, Civil, de control Interno, Mixtas y especializadas, y cuenta como órgano de apoyo o soporte administrativo a la Gerencia o Unidad de Administración del referido distrito fiscal. De igual forma en el tercer nivel de la organización se encuentran las fiscalías provinciales, que cuentan con una Presidencia de la Junta de Fiscales Provinciales y tiene solo órganos de línea a las fiscalías provinciales en lo penal, civil, familia y mixtas, y que se sujetan a la dirección del Distrito Fiscal de su jurisdicción.

Figura 1

Estructura orgánica del Ministerio Público de Perú.



Fuente: PEI 2021-2025 (Ministerio Público, 2021).

Conforme a su Plan Estratégico el Ministerio Público tiene por Visión: “Trabajar por una justicia transparente, moderna y efectiva para alcanzar una sociedad pacífica con inclusión social e igualdad de oportunidades.” Y como Misión: “Defender la legalidad y los intereses públicos tutelados por la ley, prevenir y perseguir el delito, representando a la sociedad y la ciudadanía en juicio, de manera eficaz y oportuna.” Prescribe como Valores Institucionales: la Lealtad, la Justicia, el Respeto, la Transparencia, la Solidaridad, la Probidad, la Veracidad, la Honestidad, la Integridad y la Equidad.

LA GERENCIA GENERAL

Es el máximo órgano de soporte administrativo, funciona en la Sede Central del Ministerio Público sito en la ciudad de Lima. Mantiene relación funcional con las Gerencias o Áreas Administrativas de cada distrito fiscal. En la figura 2 se muestra el organigrama estructural de la Gerencia General. La normativa de la entidad ha definido a las áreas administrativas de los distritos fiscales en 2 niveles: Gerencias Administrativas, y Delegaciones Administrativas, siendo la primera unidad ejecutora, que conforme a la normativa peruana, tiene autonomía en la ejecución presupuestaria que le sea asignada anualmente, a diferencia de la segunda que ejecuta acciones por delegación, manteniendo la centralización de acciones administrativas y de personal desde la Sede Central de Lima, es decir, de la Gerencia General.

EL POTENCIAL HUMANO DEL MINISTERIO PÚBLICO

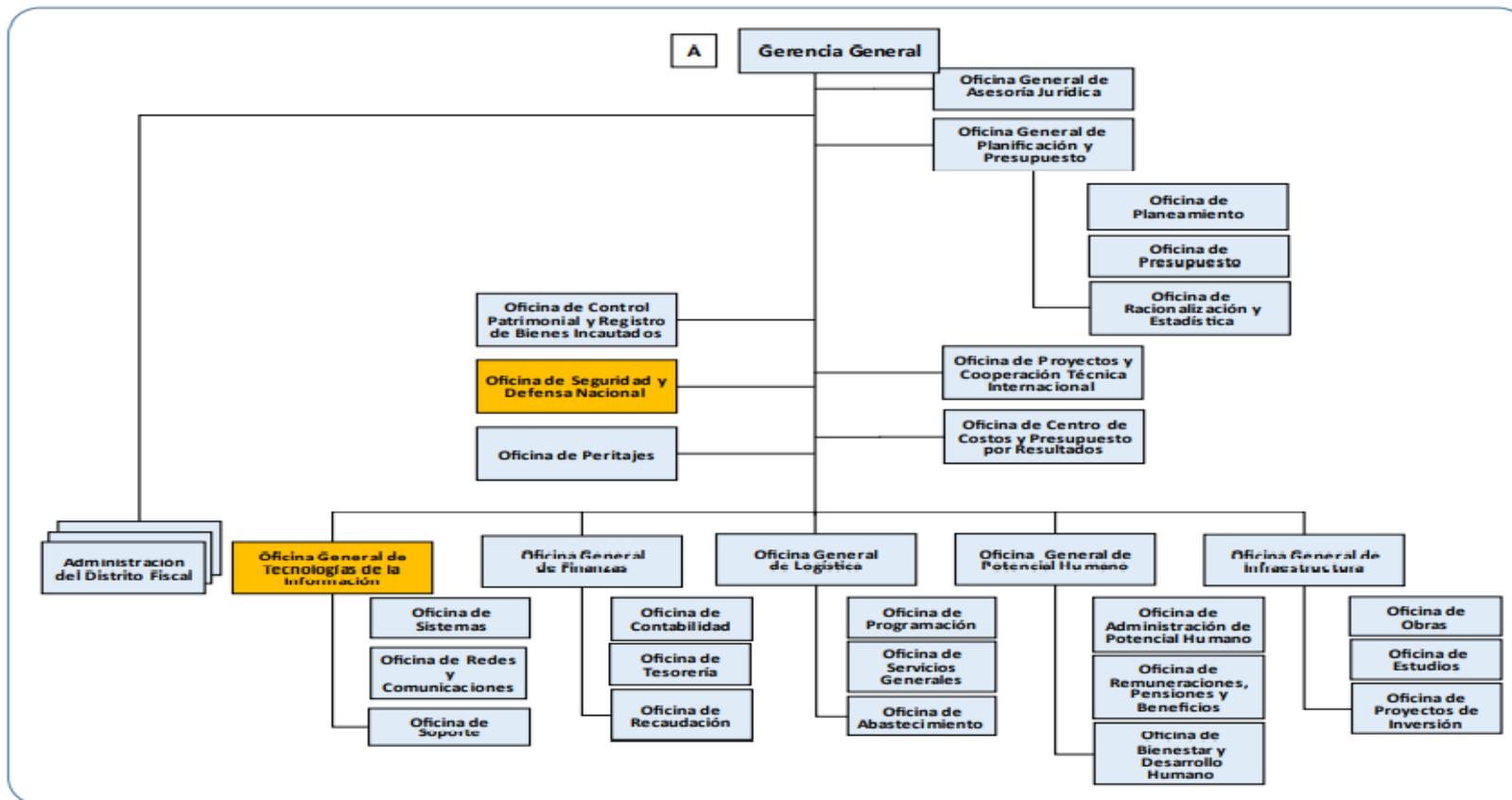
El Estado peruano tiene un sistema administrativo de gestión de personas, regulada por la nueva Ley del servicio civil, Ley 28175, Ley Marco del Empleo Público, vigente desde el 01/01/2005 está aún en fase de implementación de modo que a la fecha se mantienen los regímenes anteriores del sistema administrativo de personal peruano en todas las reparticiones estatales, entre las que se encuentra el Ministerio Público, donde imperan 3 regímenes laborales generales más regímenes especiales (SERVIR, 2013).

Los regímenes laborales generales, son aplicables al personal de los órganos de apoyo o soporte administrativo, a diferencia del personal de los órganos de línea, como el caso del Ministerio Público, está constituido por el personal fiscal que cuenta con un régimen especial dispuesto en el Dec. Leg. 052 (1981), Ley Orgánica del Ministerio Público, y sus modificatorias. A continuación, se describen cada uno de los regímenes laborales de las personas de soporte administrativo que tiene el Ministerio Público:

Figura 2

Organigrama de la Gerencia General – Ministerio Público (Perú).

ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA GENERAL (Hasta el 3er nivel organización)



Fuente: PEI 2021-2025 (Ministerio Público, 2021).

Decreto Legislativo 276

Esta Ley dictada por el Ejecutivo en 1984 por delegación de facultades del Poder Legislativo, creó la Ley de bases de la carrera administrativa y de Remuneraciones, en Perú, e incorpora y gestiona al personal en base a méritos y calificaciones, dentro de una estructura con grupos ocupacionales y niveles. Considera a los trabajadores como servidores públicos; hace una diferenciación de los funcionarios de las entidades, con designación eventual por ser considerados cargos de confianza y el personal de carrera, donde se aplica el derecho a una carrera administrativa permanente (D. Leg. 276, 1984). Los grupos ocupacionales son 3, y son categorías de los servidores públicos que van desde Profesional, técnico y auxiliar. Cada uno de ellos tiene niveles según perfil de calificación genérico. Tiene 8 procesos de gestión como se muestran en la figura 3.

La vigencia de la Ley del Empleo Público, dejará sin efecto este régimen, pero en tanto no se implemente el servicio civil se mantiene, y adolece de muchos sesgos por las abismales diferencias en la calificación de competencias, puestos y perfiles laborales, así como de las mismas remuneraciones, que difieren mucho siendo del mismo grupo ocupacional o nivel.

Figura 3

Procesos de gestión de servidores D. Leg 276.



Fuente: Servir (2013).

Decreto Legislativo 728

Mecanismo obtenido del régimen privado para elevar la competitividad en el sector público, es una Ley conocida como la Ley de Productividad y Competitividad Laboral y al régimen laboral se le conoce como régimen laboral de la actividad privada, que a diferencia del D. Leg.

276 no privilegia la carrera administrativa, esto es la progresión laboral en base a evaluación curricular, capacitación y experiencia, sino que propicia la meritocracia, vale decir, el desarrollo de competencias que conlleven a consolidar el desempeño laboral y productividad del trabajo. Se rige con procesos de gestión de servidores conforme se indica en la figura 4.

Figura 4

Procesos de gestión de servidores D. Leg 728.



Fuente: SERVIR – GPGRH

Decreto Legislativo 1057

Esta ley regula el acceso a la administración pública peruana, pero ante una supuesta contratación determinada o eventual, bajo una denominación de “contrato administrativo de servicios” (CAS), se considera una forma de contratación especial, pues difiere de los regímenes anteriores (D. Leg 276 o del D. Leg. 728), se ha puesto en vigencia durante los últimos 10 años, pero ante los múltiples ceses de contratos de trabajadores con más de un año de servicios en este régimen, acuden al poder judicial, quien les acoge medidas cautelares invocando el derecho al trabajo y estableciendo la desnaturalización de este régimen del acceso al servicio público peruano. Una de las características para argumentar que no es un régimen laboral como el D. Leg. 276 o el D. Leg. 728 es que su financiamiento no procede de partidas presupuestales de personal sino de fuente de financiamiento de servicios.

A decir de muchos analistas laborales de Perú, se presentan algunas características de este régimen, es que laboran hasta 48 horas semanales, que difiere de los otros regímenes que laboran máximo 40 horas semanales; se concluye vínculo con el cese del contrato o decisión unilateral de la entidad, los beneficios sociales son muchos menores que los de los otros regímenes. Se rige mediante procesos conforme se indica en la figura 5.

Figura 5

Procesos de gestión de servidores DLeg 1057.



Fuente: SERVIR – GPGRH

ESTRUCTURA LABORAL DEL MINISTERIO PÚBLICO.

Considerando los regímenes laborales general y el especial aplicable al personal fiscal, en el Ministerio Público el recurso humano se distribuye conforme a lo precisado en la tabla 1.

Tabla 1

Distribución de personal según régimen laboral. Ministerio Público.

GRUPO FUNC.	N°	CAS D.Leg. 1057	REG. LABORAL	
			Nombrad. Carrera Adm. D.Leg. 276	Contrat. Plazo Indeterm. D. Leg. 728
Fiscal	8,337	-	8,337	-
Médico Legal	2,111	513	542	1,056
Administrativo - Sist. Fiscal	10,459	6,246	0	4,213
Administrativo - Sist. Administ.	5,553	3,153	42	2,358
TOTAL	26,460	9,912	8,921	7,627

Fuente: Ofic. de Racionalizac. y Estad. del MP.

Se reporta un total de 26,460 personas, de los cuales 8,337 tienen un régimen especial fiscal, pero sujetos a las normas generales del D. Leg. 276; 2,111 es personal Médico Legal, 10,459 personal Administrativo sujeto a funciones del Sistema Fiscal y 5,553 personal Administrativo para el propio soporte o Sistema Administrativo.

RECLUTAMIENTO

La selección y reclutamiento de personas en el Ministerio Público Perú, se ciñe a lo dispuesto por la normativa de la entidad, Resoluc. 1534-MP-FN, del 18/11/2021, mediante uno de los siguientes procesos: Concurso Público de Méritos, Interno de Méritos o de Méritos por Suplencia. El requerimiento de plazas vacantes es realizado por el órgano o área usuaria según corresponda. El proceso sigue cuatro etapas o procesos: Preparatoria, Convocatoria y Reclutamiento, de Evaluación y de Elección.

2.2. ANTECEDENTES

Díaz (2018), en Valencia (España), investigó la “Aplicación de la Gestión por Competencias en la Administración Local: diseño y elaboración del Perfil Básico de competencias en las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil”. La población muestral comprendió 9 puestos de trabajo, 4 asignados al área de secretaría y 5 al área de intervención. Como metodología describió la organización del gobierno local, formuló una descripción de la Gestión por Competencias, el Diccionario de Competencias, el Análisis y Descripción de Puestos Tipo orientado a comprender el significado de puesto tipo y luego, la construcción del Perfil Competencial. Como resultados reportó que: a) las 2 áreas estudiadas (secretaría no tienen definidas.

Jiménez (2018), en España estudio “El modelo de gestión de personas por competencias en la sociedad informática INPRO”. Fue un estudio de casos orientado a la organización de personas usando la Gestión por Competencias. Resultados: Formuló una casuística sobre el análisis de puestos de trabajo en la empresa INPRO de Sevilla. Concluyó que: usar el modelo de gestión por competencias en el diseño del perfil competencial en entidades donde los recursos están vinculados a conocimientos o servicios con un alto componente de capital intelectual, lo que permite a la organización tener ventajas competitivas y que el diccionario de competencias es un instrumento base de gestión de personas en la entidad.

Huesca, G. (2017), en España estudio “Las competencias del profesorado de secundaria. Teoría y aplicación en la práctica docente”. El estudio fue descriptivo, donde se aplicaron cuestionarios de encuesta y de entrevistas. La población la conformó 91 docentes de educación secundaria de centros de educación secundaria de Huelva, Comunidad Autónoma de Andalucía, respondiendo los cuestionarios 43% de la población consultada. Resultados: a) Dividió las competencias en 3 grupos: competencias académicas (11 ítems), competencias administrativas (5 ítems) y competencias humano-sociales (8 ítems), a partir de lo cual elabora un mapa de competencias. Concluye que: a) las competencias académicas del profesorado son las que tienen una mayor puesta en práctica, y b) la tarea del profesorado bajo la gestión

de competencias desarrolla habilidades y capacidades que deben ir a la par de las exigencias a los estudiantes, lo cual permitirá avanzar conforme a las demandas de la sociedad.

Moruno (2015), elaboró un “Diccionario de Competencias y un Perfil por Competencias de los Puestos de Trabajos en el Ayuntamiento de Torrent”. Analizó los puestos de trabajo de las áreas de Tesorería y Gestión Tributaria. Resultados: a) refiere que un conocimiento cabal para abordar la gestión de competencias requiere un conocimiento cabal de la organización y en detalle del área de estudio para conocer los RRHH que apoyan dicha área; b) La metodología seguida permitió identificar competencia y construir el diccionario de competencias requerido para el área investigada; c) El análisis y descripción de puestos logró identificar la misión del puesto, así como los detalles de aspectos generales como específicos del puesto; d) se diseñó el perfil competencial con miras a alcanzar un mayor rendimiento de los puestos de trabajo en la entidad.

Ferro (2020) en Colombia estudio la “Construcción de perfiles de cargo con base a las competencias”. Aplicó un enfoque metodológico de 3 fases: diagnóstico, intervención y seguimiento para diseñar puesto por competencial y perfiles competenciales, usa el modelo de McClelland (1973). Resultados: formula su propuesta a través de la construcción especializada de perfiles de cargo por competencias en negocios ligados al sector entretenimiento.

Monjarás (2019), en Chiclayo (Perú), estudio la “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”. Estudio de casos, basado en el diseño del diccionario de competencias y su relación con los procesos de selección de personal administrativo. Concluyó que la gestión por competencias y sus herramientas constituyen formas exitosas para definir un puesto, optimizar el proceso de selección del recurso y buscar la productividad del empleado, que es compatible con la política de modernización del Estado peruano.

2.3. BASES TEÓRICAS

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Un departamento de recursos humanos requiere de una buena gestión de las personas para cumplir los objetivos institucionales, necesitándose un enfoque holístico para comprender la organización hasta sus procesos internos y del departamento de recursos Humanos, siendo la gestión por competencias y las políticas de recursos humanos acordes a la gestión por competencias, herramientas que están en vigencia y permite alcanzar las metas

institucionales (Del Moral, 2018).

COMPETENCIAS LABORALES

Una Competencia Laboral es el: “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...” (Mc Clelland citado por Moruno, 2015), otra definición señala que es “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.” (CLAD, 2016). La Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, ente rector del sistema de personal en Perú, señala que son “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” (SERVIR, 2016).

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Es el conjunto de comportamientos deseables que se han identificado para la consecución de objetivos en favor de la organización. En consecuencia, las competencias seleccionadas se interrelacionan con el puesto de labores, respectivo. Para construir el diccionario de competencias se utilizan diversas técnicas, entre seleccionar una serie de competencias propuestas por diversos autores como Alles (2005). Usualmente la selección de éstas se divide en dos grupos, las Competencias genéricas o generales y las Competencias específicas (Guijarro et al., 2015).

Competencias Generales; Referidas al cumplimiento de la misión de la organización. Está ligada de forma directa a valores y a la cultura organizacional. Se distinguen niveles de cumplimiento.

Competencias Específicas; Son las que identifican un puesto de trabajo. Se distinguen niveles de cumplimiento.

Para cada competencia, se establecen niveles de cumplimiento, cada nivel muestra el grado de exigencia o intensidad requerido para cada una de ellas.

PERFIL DE PUESTO

El perfil de puesto es la caracterización definida de un puesto de trabajo (Moreno-Fuentes, 2020). Coopers y Lybrand (1996) citado por Moreno-Fuentes, 2020), señala que es “un

proceso sistemático de estudio que permite concretar y reflejar documentalmente la naturaleza, contenido y alcance de cada posición funcional de la organización”. Entre el análisis de puestos y la descripción de estos existe una clara diferencia, sin embargo, se relacionan entre sí, a decir de Oltra Climent., 2008, citado por Díaz (2018), que señala que “la descripción se orienta al contenido del cargo, mientras que el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para desempeñarlo correctamente”; en este orden, en el análisis del puesto se plantean interrogantes, con el propósito de conocer qué hace el trabajador y, cómo lo hace. Consta de dos etapas: a) el recojo y análisis de la información importante del puesto, y, b) registro descriptivo del puesto en un documento adecuado.

El análisis de puestos implica “un proceso a través del cual un puesto de trabajo se descompone en unidades menores e identificables”. (Fernández, 1995). De manera más puntual Oltra Climent, F., 2008, define el puesto laboral o de trabajo al “conjunto de actividades y responsabilidades que se le asignan a una persona dentro de la organización”. Se considera al análisis de puestos como un proceso objetivo en tanto, se analiza el puesto de trabajo, no a la persona que lo ocupa, de esta manera se evita colocar nombres a los puestos y se concentra en el propio puesto (Climent, 2008).

Así el adecuado Análisis del Puesto en las Empresas y Organismos Públicos, permite mantener trabajadores estables y enfocados a objetivos institucionales sin interesar que estos sean difíciles de conseguir, teniendo siempre presente que el trabajador y el cliente es la dupla perfecta para lograrlo; de este modo la toma de decisiones se facilita, se brinda apoyo al trabajador para evitar errores y el ambiente laboral dentro de la empresa, es más estable, tanto para el trabajador como para el cliente; lo que se hace bien dentro de la organización se refleja al exterior, con lo cual, tanto clientes como sociedad en general, muestran su conformidad con los servicios que se les ofrece, es donde radica la importancia del análisis de los puestos, en tanto las empresas y organismos públicos dependen del cliente y sociedad para el cumplimiento de su misión. La finalidad del análisis de los puestos es que debe realizar en atención a la necesidad.

PERFIL COMPETENCIAL

El Perfil Competencial hace posible delinear determinadas competencias que son idóneas para lograr el desempeño de un particular puesto laboral, así como su calificación. El perfil nos ayuda a responder cuestiones tales como, ¿qué hace?, ¿cómo se hace? Y ¿para qué se hace?, midiendo que tanto permite alcanzar el objetivo. El Perfil Competencial distingue 3 clases o tipos: Genérico, Básico y Predictivo, la diferencia radica en el alcance y el grado de

especialidad requerida para cada tipo, Siendo el primero el más sencillo y el último de los citados el que implica más dificultad. (Villoria y Del Pino, 2009). Su construcción exige una secuencia:

Perfil Genérico: De la información que proporciona RRHH, del puesto de trabajo, se recurre a un Diccionario de Competencias que se crea, caso contrario a uno que ya existe en la empresa y se consignan los puestos de la entidad en diversas categorías. Este perfil facilita la identificación del comportamiento genérico, y luego su ubicación y valoración en niveles.

Perfil Básico: Elaborado el diccionario de competencias o adecuado a partir de uno existente en la organización, debe observarse que proporcione las bases de información de las competencias requeridas en la empresa. Para ello, se organiza un Panel de Expertos, quien debe precisar los objetivos generales y aspectos técnicos para el “éxito organizacional” requerido por empresa, según tipos de puesto, cuestión esencial para concretar una competencia. Asimismo, es recomendable hacer una comparación tipo benchmarking externo para validar la pertinencia del perfil. De este modo, el Perfil Competencial definido genera un detalle de determinadas competencias, que se dividen en niveles (Promedio y Excelencia) con mayor precisión y especificidad.

Perfil Predictivo: Debe definirse a partir de los insumos del Diccionario de Competencias y el Panel de Expertos, pero además requiere de una evaluación a partir de una entrevista de Incidentes Críticos en un pequeño número de personas que ocupan dos tipos de puestos, considerando uno con un desempeño de excelencia y el otro de desempeño mediano o normal, así se facilita la identificación de motivaciones, destrezas y conocimientos que el ocupante del puesto con certeza dispone y usa. (Villoria y Pino, 2009).

En tal sentido, el conjunto de competencias consignadas a determinado puesto laboral se constituye en un modelo o un Perfil competencial, dado que es posible evaluar y lograr su medición en el contexto de la organización (Gómez-Mejía et al., 2008).

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación al ser un estudio de casos, se circunscribe en el enfoque de investigación cualitativa. Es de tipo aplicada porque su objetivo es elaborar un modelo de competencias aplicable al personal del Área de Personal del Distrito Fiscal de Tumbes que es una unidad desconcentrada del Ministerio Público, con el propósito de identificar los perfiles de puesto adecuados a los cargos actuales, identificar las competencias clasificándolas por grupos de competencias, conforme al perfil competencial y por ende crear una cultura de la gestión por competencias conforme a las nuevas tendencias de la gestión de personas para obtener su máximo rendimiento y cumplir los fines institucionales.

La investigación ha sido exploratoria y descriptiva. Porque a partido de la revisión de literatura sobre los estudios sobre competencias (diccionario de competencias, perfil competencial, etc.), y el análisis bibliográfico, basado en la experiencia de la autora en el Master de dirección y gestión de personas. Se recopiló las principales competencias, producto de la revisión bibliográfica y conforme a modelos y diseñar un modelo de diccionario de competencias, análisis de puestos y perfil competencial. Se organizó las competencias hasta formular una propuesta de modo que ayuden a la organización a gestionar de una mejor manera a las personas y a mejorar su productividad.

La investigación es un estudio de casos porque aborda de forma piloto las competencias de los puestos ocupados por personal en el área de Recursos Humanos del DF Tumbes. La investigación ha sido cualitativa por cuanto ha usado técnicas cualitativas, y el estudio de casos, es una estrategia para aproximar el enfoque teórico con un enfoque real de la gestión de competencias en una entidad. Asimismo, ha requerido de la participación de expertos internos a la entidad como externos para acercar el análisis de puestos teóricos con el real, A fin de hacer factible un diseño de modelo y con su evaluación, aproximar la propuesta.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población la conforman 254 puestos de la Gerencia de Potencial Humano del Ministerio Público, que están distribuidos en la Sede Central y las unidades de Personal de los 34 distritos fiscales del Ministerio Público.

La muestra ha sido determinada de forma arbitraria, por conveniencia y comprende 6 unidades de observación, dado que es el número de personas que laboran en el Área de Recursos Humanos del Distrito Fiscal de Tumbes.

3.3 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

Las variables identificadas son:

X1. El Diccionario de competencias

X2. El Perfil de puestos y

X3. El Perfil competencial.

La definición conceptual de las variables es:

Diccionario de competencias. Registro que consigna la identificación de competencias laborales, en tanto, comportamientos base exigidos para el cumplimiento de los propósitos de cada puesto laboral (SERVIR, 2016)

Perfil de Puesto. Es la caracterización definida de un puesto de trabajo (Moreno-Fuentes, 2020)

Perfil competencial. Es el conjunto de competencias consignadas a determinado puesto laboral, dado que es posible evaluar y lograr su medición en el contexto de la organización (Gómez-Mejía, 2008).

C. Operacionalización de Variables

En la tabla 2 se consigna el detalle de la operacionalización de variables.

Tabla 2

Operacionalización de Variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR	DESCRIPCIÓN 1	DESCRIPCIÓN 2	
X1. Diccionario de Competencias	Competencia General	Identificación de competencia	Identificación de competencia	Id. Único de competencia	
			Nombre de competencia	Nombre de competencia	
		Descripción de competencia.	Descripción de competencia.	Descripción de competencia.	
		Nivel de exigencia	Tipo de Nivel Exigencia. Descripción de Nivel de Exigencia	A, B, C, D Detalle del Nivel de Exigencia.	
		Comportamientos	Comportamiento Positivo	Descripción de comportamiento positivo	
			Comportamiento Negativo	Descripción de comportamiento negativo	
		Competencia Específica	Identificación de competencia	Identificación de competencia	Id. Único de competencia
				Nombre de competencia	Nombre de competencia
	Descripción de competencia.		Descripción de competencia.	Descripción de competencia.	
	Nivel de exigencia		Tipo de Nivel Exigencia. Descripción de Nivel de Exigencia	A, B, C, D Detalle del Nivel de Exigencia.	
	Comportamientos		Comportamiento Positivo	Descripción de comportamiento positivo	
			Comportamiento Negativo	Descripción de comportamiento negativo	
	X2. Análisis de Puesto Tipo	Puesto Analizado	Puesto Analizado	Nombre del Puesto	Detalle del Nombre del Puesto
				Grupo - Subgrupo	Detalle del Grupo - Subgrupo
Tipo de Organización				Detalle del Tipo de Organización	
Área				Detalle del Área	
Recibe órdenes de				Detalle del Recibe órdenes de	
Da órdenes a				Detalle del Da órdenes a	
Actividades y tareas del puesto.				Misión o finalidad del puesto	Detalle de la Misión o finalidad del puesto
				Procesos (tareas)	Detalle de Procesos (tareas)
Requisitos de calificación.		Requisitos de calificación.	Formación	Detalle de Formación	
			Requerimiento físico	Detalle de Requerimiento físico	
			Experiencia	Detalle de Experiencia	
			Responsabilidades implícitas.	Detalle Sobre materiales	

	Responsabilidades implícitas.		Sobre recursos humanos	Detalle Sobre recursos humanos	
			Impacto de los errores	Detalle del Impacto de los errores	
			Esfuerzo físico y mental	Detalle del Esfuerzo físico y mental	
	Condiciones del cargo.	Condiciones del cargo.	Ambiente de trabajo	Detalle del Ambiente de trabajo	
			Riesgo	Detalle del Riesgo	
	Perfil Genérico	Datos de identificación	Código y nombre del perfil competencial.	Código del perfil competencial. Nombre del perfil competencial.	
			Descripción del Puesto.	Breve descripción del Puesto.	
		Competencia	Competencia genérica	Nombre de competencia Niveles de exigencia: A, B, C, D	
			Competencia específica	Nombre de competencia Niveles de exigencia: A, B, C, D	
X3. Perfil Competencial	Perfil Básico	Datos de identificación	Código y nombre del perfil competencial.	Código del perfil competencial. Nombre del perfil competencial.	
				Descripción del Puesto.	Breve descripción del Puesto.
			Competencia	Competencia genérica	Nombre de competencia Niveles de exigencia: A, B, C, D
				Competencia específica	Nombre de competencia Niveles de exigencia: A, B, C, D
		Perfil Predictivo	Datos de identificación	Código y nombre del perfil competencial.	Código del perfil competencial. Nombre del perfil competencial.
				Descripción del Puesto.	Breve descripción del Puesto.
	Competencia		Competencia genérica	Nombre de competencia Niveles de exigencia: A, B, C, D	
		Competencia específica	Nombre de competencia Niveles de exigencia: A, B, C, D		

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se ha usado como técnicas:

a) El análisis documental: Revisión al Plan Estrateg. de la Organización, al Manual de Puestos, al Diccionario de Competencias existente en organización (que existe solo como propuesta, no está aprobado ni se ha implementado), y la Memoria Anual del Distrito Fiscal de los últimos dos años;

b) La entrevista a expertos (Tipo juicio de expertos) a: i. Al presidente de la Junta de Fiscales Superiores, máximo responsable del Distrito fiscal de Tumbes; ii. A los responsables del Área de Administración del Distrito Fiscal de Tumbes de los últimos años; y, iii. Al responsable del Área de recursos Humanos del Distrito Fiscal de Tumbes. A los cuales se les ha aplicado un cuestionario de entrevista para identificar-revisar competencias, socializar las propuestas de diccionario de competencias, identificar las funciones críticas y las competencias requeridas para realizarlas exitosamente, analizar los puestos actuales, entre otros aspectos abordados.

Como instrumentos de recolección de datos se han utilizado:

a) La ficha de observación, el cuestionario de entrevista, el registro de competencias (anexos 1, 2 y 3);

b) La Matriz de Identificación de Funciones Críticas del Puesto (anexo 4) y la Matriz de Identificación de Competencias y Habilidades Requeridas para cada función específicas (anexo 5). Asimismo, la matriz de evaluación de competencias (anexo 6)

3.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Dado el propósito de la investigación se siguió la siguiente metodología de trabajo:

1. Diagnóstico de la situación de los recursos humanos en el área de personal.
2. Elaboración del Diccionario de Competencias.
3. Elaboración del Análisis y Descripción de Puesto.
4. Elaboración del Perfil Básico Competencial.

El desarrollo de estas cuatro fases son la base sobre la que se soporta el presente TFM.

Fase 1. El diagnóstico se hizo mediante el análisis documental y usando información de la entidad. Adicionalmente se comprendió una encuesta al personal del órgano de personal, área

de estudio.

Fase 2. Para diseñar el Diccionario de Competencias se hizo una revisión de literatura, seleccionando y describiendo Competencias de modelos propuestos en: a) Diccionario de Competencias que plantea 4 niveles de exigencia (Alles, 2005); b) La etapa para analizar y describir los Puestos tipo se realizó conforme a los puestos analizados, se levantó información a partir de entrevistas, que se realizaron a todos incluyendo a la persona que ocupa el puesto como al encargado del área de Recursos Humanos, los primeros describieron el puesto que ocupan y las funciones que desempeñan, en tanto que el encargado del área se constituyó como el encargado de verificar la validez de la información (Guijarro, E. et al., 2016). Luego, el Perfil Competencial fue el resumen de las competencias seleccionadas por el empleado en el puesto incluyendo una descripción resumida del puesto.

Como primer paso, se definió una estructura para construir el Diccionario de Competencias, la misma que sigue el siguiente formato:

- Título de la competencia,
- Una descripción básica y/o concepto para entender la competencia
- Un listado de comportamientos positivos y negativos que reflejen como identificar el grado de cumplimiento de la competencia.

Las competencias se definieron con 4 niveles distintos de cumplimiento, como se muestra en la tabla 3.

Se distinguen niveles:

Tabla 3

Niveles de cumplimiento de las competencias generales o específicas.

Cód.	Niveles
A	Alto grado de cumplimiento, intensidad y excelencia de la competencia
B	Cumplimiento óptimo y necesario para el correcto “Hacer” de la competencia
C	Cumplimiento mínimo de lo exigido para contener la competencia
D	Nulo grado de cumplimiento, imposibilidad de cumplir la competencia

Se distinguen niveles, para cada competencia específica, se establecen niveles de cumplimiento, cada nivel muestra el grado de exigencia o intensidad requerido para cada una de ellas (tabla 3).

Luego se seleccionó 10 competencias generales y 10 específicas. Un documento base utilizado en la investigación fue el “Diccionario de Competencias: Gestión por Competencias; Como descubrir las competencias a través de los comportamientos” de Alles (2005). Seleccionadas las competencias, se puso a disposición de, i. Al presidente de la Junta de Fiscales Superiores, máximo responsable del Distrito fiscal de Tumbes; ii. A los responsables del Área de Administración del Distrito Fiscal de Tumbes de los últimos años; y, iii. Al responsable del Área de recursos Humanos del Distrito Fiscal de Tumbes, dado que esa verificación vía juicio de expertos, permitió garantizar la conveniencia de tales competencias y luego sirvió para adecuar las competencias a los puestos seleccionados.

Fase 3. El Análisis y descripción de puestos tipo del área de Recursos Humanos de la Administración del Distrito Fiscal Tumbes.

El Análisis de Puesto Tipo de la Administración del Ministerio Público en Tumbes, contó con tres tipos de participantes:

Participante I; fue la persona objeto de estudio u ocupantes, para el presente caso son los integrantes del área de Recursos Humanos del Ministerio Público – Distrito Fiscal Tumbes, se orientó esta parte a obtener insumos o datos que cumplan con los principios de objetividad, independencia y realidad (anexo 7A).

Participante II; fue el responsable de realizar el Análisis de Puesto Tipo o análisis de puestos, que fue una tercera persona que ayudó a la recogida de la información (Anexo 7B).

Participante III; estuvo a cargo del responsable del área de Recursos Humanos del Ministerio Público – Distrito Fiscal Tumbes, su participación orientada a la verificación de la información recogida, y posterior a ello dio su conformidad o visto bueno a dicha información expuesta en la plantilla, siempre bajo los criterios de confidencialidad. (Anexo 7C)

En esta fase, el objetivo es la recopilación y análisis de los datos de los puestos de labores seleccionados, para ello se elaboró un formato que consignada la información necesaria de los puestos. Aplicando este cuestionario de entrevista (similar al que consigna la información del Análisis y Descripción de Puesto Tipo), para recopilar información cuyo objetivo fue recoger y analizar la información de puestos tipo, la misma tuvo las siguientes consideraciones:

a. Equipo Investigador; conformado por la investigadora y el responsable de la recogida de

información del personal seleccionado del área Recursos Humanos del Ministerio Público – Distrito Fiscal Tumbes.

b. Momento donde se aplicó el cuestionario de entrevista; el lugar de aplicación de la entrevista se dio en los ambientes del área de Recursos Humanos de Ministerio Público – Distrito Fiscal de Tumbes.

c. Ejecución de la actividad: El encargado del Análisis de Puesto hizo el trabajo de gabinete en los ambientes del Área de Recursos Humanos del Ministerio Público – Distrito Fiscal Tumbes, que la entidad facilitó para realizar la investigación in situ.

d. Forma de Recogida de Datos: se tomó registro de las respuestas recibidas y se registró como palabras clave y las funciones más importantes que se describieron, que sirvió para que luego se incluyan en el Análisis de Puestos Tipo.

Para finalizar, el Registro o Descripción del Puesto-tipo es un consolidado de la información recogida en la etapa de entrevista y análisis; dicha información fue consignada usando el formato donde se registran las actividades y tareas, requisitos, responsabilidad y condiciones ambientales del puesto analizado.

Fase 4. Elaboración del Perfil Básico Competencial del área de Recursos Humanos del Ministerio Público - Distrito Fiscal Tumbes.

Para la elaboración del Perfil Básico de competencias, se usó como insumo el Diccionario de Competencias, observando las competencias generales y específicas de cada puesto, y que se han diseñado en función del cumplimiento de objetivos de la organización. Se trabajó bajo la técnica de un panel de expertos, en la cual participaron personas especialistas en la materia, participó el titular de la entidad en la medida que se tuvo acceso y el tiempo disponible, trabajadores de alto nivel que han desempeñado funciones en el área a estudiar o que ha ejercido el puesto de Administrador del Distrito Fiscal Tumbes, y el propio administrador en ejercicio, además de, el responsable del área de recursos humanos del Ministerio Público de Tumbes, el encargado del recojo de la información con apoyo de los trabajadores del área de personal. y la investigadora en calidad de ejecutora de la investigación.

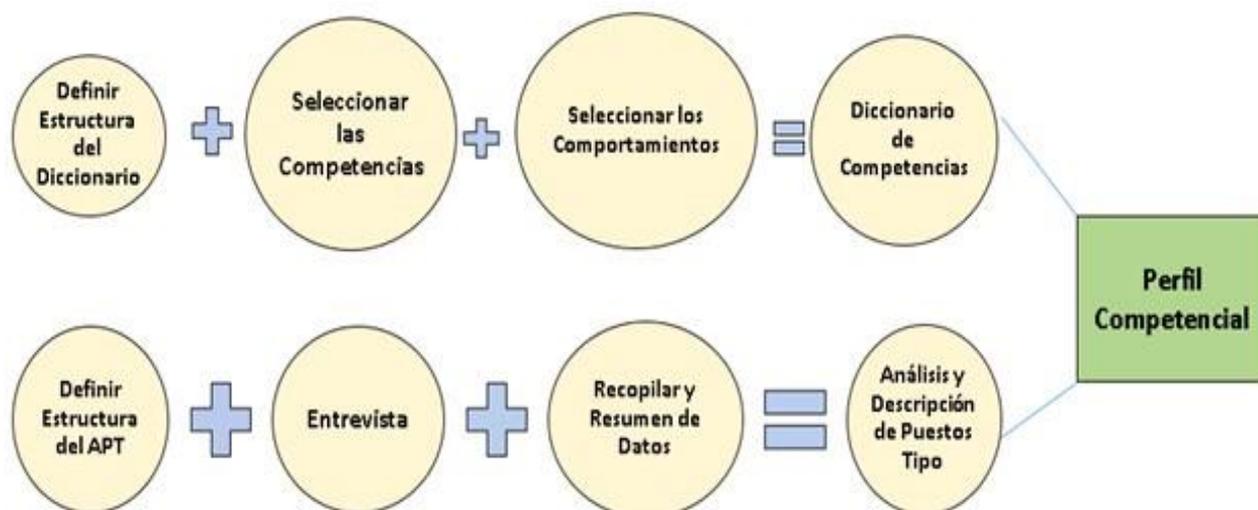
Trabajar con un panel de expertos, especialistas de la organización, fue de gran ayuda en tanto ellos conocen muy bien el pensamiento estratégico de la entidad. La elaboración del perfil básico junto con el análisis de puesto tipo, han permitido diseñar un modelo de puestos de trabajo - tipo en el área de recursos humanos del Ministerio Público – Distrito Fiscal

Tumbes, y con ello se ha logrado aproximar o plantear un modelo que muestre un conocimiento certero del perfil y los requisitos necesarios que debe poseer un individuo para ocupar un puesto.

Esquemáticamente la metodología usada en este TFM sigue el siguiente esquema.

Figura 6

Metodología empleada en la investigación



Fuente: Diaz (2018)

3.6 ASPECTOS ÉTICOS Y DE RIGOR CIENTÍFICO

Se han seguido criterios éticos y de rigor científico cautelando la privacidad de la información de las personas en los puestos analizados y de la propia entidad. En primer lugar, se formalizó la investigación con carta de autorización del Pdte. De la Junta de Fiscales Superiores (Anexo 8). Se han considerado criterios de objetividad, originalidad y de medio ambiente. Se utilizó una carta de consentimiento informado que suscribieron los encuestados (Anexo 9).

Respecto a Objetividad, la investigación se basó sobre hechos y datos reales que han sido analizados mediante técnicas y métodos universalmente aceptados. Respecto a Originalidad, la investigación citó las referencias, estudios y documentos conforme a normas APA versión 7 y se ha cuidado en usar y redactar las fuentes de información para evitar la similitud o incurrir en plagio intelectual. Respecto a Medio Ambiente, el estudio plantea una solución basada en métodos usados procurando no afectar el equilibrio del entorno.

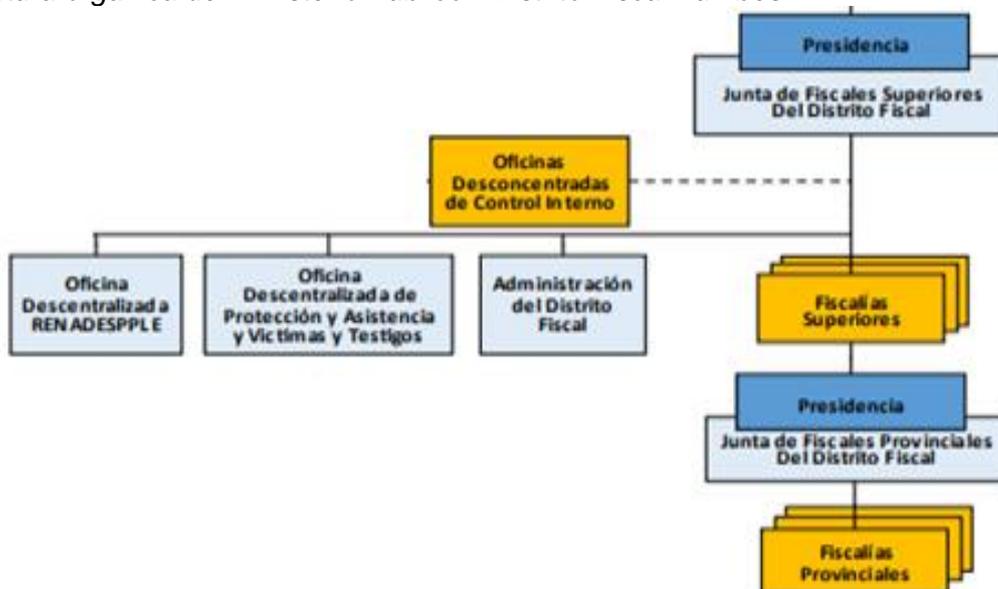
IV. RESULTADOS

4.1. LA GESTIÓN DE PERSONAS EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

El área de recursos humanos estudiada es un área funcional del Área de Administración, que se constituye en órgano de apoyo del Distrito Fiscal de Tumbes, que es la Unidad desconcentrada del Ministerio Público en el departamento de Tumbes (Perú), cuyo órgano máximo es la Presidencia de la Junta de Fiscales Superiores de Tumbes, cuenta con 3 locales: su sede principal se localiza en la ciudad de Tumbes, y las sedes provinciales de Zarumilla y de Contralmirante Villar (figura 6).

Figura 6

Estructura orgánica del Ministerio Público - Distrito Fiscal Tumbes.



Fuente: MPFN-DF TUMBES-Área Administración.

En relación al personal, el Distrito Fiscal de Tumbes tiene 298 trabajadores distribuidas según régimen laboral, como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4

Distribución de personal según régimen laboral. Ministerio Público – Distrito Fiscal Tumbes.

Régimen Laboral	Grupo Ocupacional	Sub Total	Total
D.L. No. 276	Fiscales	89	89
D.L. No. 728	Asist. Func. Fiscal	40	140
D.L. No. 1057		100	
D.L. No. 728	Administrativo	54	69
D.L. No. 1057		15	
Total		298	298

Fuente: Área RRHH - Oficina Administración Distrito Fiscal de Tumbes.

Donde se observa que el Área de Administración cuenta con un total de 69 trabajadores. Cuyo detalle según grupo funcional y áreas de la administración se muestran en la tabla 5.

Tabla 5

Distribución de Personal Administrativo según Grupo y Área Funcional. Ministerio Público – Distrito Fiscal Tumbes.

Grupo Funcional	Nº	Área Administ.	Área Personal	Área Finanzas	Área Logística	Almacén / Archivo / Otros	Serv. Notificac.- Transporte
Administrador	1	1	0	0	0	0	0
Analista	6	0	1	2	2	1	0
Especialista	10	0	1	2	4	2	1
Operador	4	0	2	1	1	0	0
Asistente Adm.	8	1	2	1	2	1	1
Asistente Adm. 1	22	0	0	0	0	0	22
Asistente Adm. 2	17	0	0	0	0	0	17
Auxiliar Adm.	1	0	0	0	1	0	0
Total	69	2	6	6	10	4	41

Fuente: Área RRHH - Oficina Administración Distrito Fiscal de Tumbes.

De la tabla 5, se puede identificar que, en el área de personal, área de estudio de la presente investigación el total de personal asignado es de 6, donde hay un analista, un especialista, 2 operadores y 2 asistentes administrativos.

En relación a la selección y reclutamiento de personas en el Ministerio Público Perú, se ciñe a lo dispuesto por la normativa de la entidad, Resoluc. 1534-MP-FN, del 18/11/2021, mediante uno de los siguientes procesos: Concurso Público de Méritos, Concurso Interno de Méritos o

Concurso Público de Méritos por Suplencia. El requerimiento de plazas vacantes es realizado por el órgano o área usuaria según corresponda. El proceso sigue cuatro etapas o procesos: Preparatoria, de Convocatoria y Reclutamiento, de Evaluación y de Elección.

En relación a las áreas funcionales de la Gestión del Potencial Humano, esta se centraliza en la Oficina General de Potencial Humano (figura 2) como órgano de línea de la Gerencia General teniendo como unidades a: la Oficina de Administración de Potencial Humano, Oficina de Remuneraciones, Pensiones y Beneficios y la Oficina de Bienestar y Desarrollo Humano. Dichas funciones, han sido desconcentradas a nivel de las sedes administrativas desconcentradas, léase, distritos fiscales, sin embargo, la relativa a la Oficina de Administración de Potencial Humano, no está totalmente desconcentrada y se mantiene a nivel central. Lo cual evidencia dificultades identificar a nivel de distrito fiscal las debilidades del personal, las competencias que requieren ser fortalecidas y por ende las causas que puedan explicar el desempeño laboral.

En ese contexto, en la tabla 5, se muestra que el área de personal cuenta con 6 personas, número insuficiente, dedicado estrictamente a funciones de remuneraciones, pensiones y beneficios, bienestar y desarrollo humano, con 1 analista, 1 especialista, 2 operadores y 2 asistentes administrativos.

4.2. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Esta fase se ha realizado conforme lo descrito en la metodología, numeral 3.5 Procesamiento y análisis de datos, donde se precisan los pasos a seguir. Puesto que: identificar las competencias que cumplan los requisitos de la entidad concretando una propuesta de Diccionario de Competencias y trabajar con un panel de expertos, especialistas de la organización, será de gran ayuda en tanto ellos conocen muy bien la misión, visión y objetivos de su empresa.

A continuación, se presenta el diccionario de competencias que ha sido elaborado a partir del análisis documental, de las competencias generales y específicas que SERVIR ha definido y las denomina habilidades generales y específicas (SERVIR, 2016), y de un proyecto de diccionario de competencias no formalizado a nivel de Ministerio Público y esencialmente de la observación de la autora de la investigación de las necesidades de la organización alineadas al pensamiento estratégico de la organización y contrastadas con las entrevistas realizadas a los expertos de la organización, se ha formulado el Diccionario de Competencias para el área de Recursos Humanos, como se muestra la lista de competencias generales y específicas en la tabla 6.

Tabla 6

*Listado de competencias generales y específicas para el Área de Recursos Humanos.
Ministerio Público – Distrito Fiscal Tumbes.*

COMPETENCIAS GENERALES		COMPETENCIAS ESPECIFICAS	
CG 01	Identificación Institucional	CE 01	Liderazgo
CG 02	Ética profesional	CE 02	Trabajo en equipo
CG 03	Calidad de Trabajo	CE 03	Comunicación Oral y Escrita
CG 04	Compromiso	CE 04	Pensamiento Analítico
CG 05	Justicia	CE 05	Comprensión Interpersonal y empatía.
CG 06	Autocontrol	CE 06	Disposición a aprender
CG 07	Flexibilidad	CE 07	Iniciativa - Proactividad
CG 08	Integridad	CE 08	Responsabilidad
CG 09	Desempeño Transversal	CE 09	Autonomía - Autoconfianza
CG 10	Orientación a Resultados	CE 10	Tolerancia a la presión

Conforme a la tabla se han codificado las competencias como CG cuando son generales y CE cuando son específica, definiendo como aportes 10 competencias para cada caso, que a juicio de la investigadora son las más importantes.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS GENERALES

En las tablas 7 a 16, se presenta la descripción de las 10 competencias generales, diseñadas de acuerdo al modelo definido previamente.

Las Competencias generales fueron identificadas, seleccionadas y posteriormente validadas, confirmando el cumplimiento de requisitos del Ministerio Público – Distrito Fiscal de Tumbes, las mismas que durante el proceso se han corregido y realizado cambios en los grados d exigencia o la descripción de las mismas. Así tenemos a las 10 competencias generales: Identificación Institucional, Ética profesional, Calidad de Trabajo, Compromiso, Justicia, Autocontrol, Flexibilidad, Integridad, Desempeño Transversal y Orientación a Resultados.

Tabla 7

Descripción de la Competencia General CG 01: Identificación institucional para el Área de Recursos Humanos. Ministerio Público – Distrito Fiscal Tumbes.

CG 01. IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL																	
Es la capacidad de reconocer, identificar y trabajar en pro de los objetivos institucionales, los valores de la organización, y además respetar las normas de convivencia institucional. Es decir, sentirse parte de la organización, desarrollando las labores siguiendo los atributos o razón de ser de la entidad.																	
A	Se identifica plenamente con la organización, buscando en todo momento trabajar en pro del logro de los objetivos de la organización, enarbolando en todo momento los valores y el respeto a las normas internas de convivencia dentro de la entidad.																
B	Se muestra identificado con la organización, trabaja en beneficio de los objetivos de la organización, sigue y respeta los valores institucionales y la normativa interna de convivencia dentro de la entidad.																
C	Se identifica parcialmente con la organización, cumple su trabajo medianamente en pro de la consecución de los objetivos de la organización, cumple parcialmente los valores institucionales y la normativa interna de convivencia dentro de la empresa.																
D	Se identifica con la organización, cumple medianamente su trabajo, no verifica el cumplimiento de objetivos.																
	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%; text-align: center;">Comportamientos Positivos</th> <th style="width: 50%; text-align: center;">Comportamientos Negativos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center; vertical-align: middle;">Comportamientos Asociados</td> <td>Mostrarse identificado con los objetivos y metas institucionales.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Fomenta los valores institucionales en el área de su competencia.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Conoce e identifica la naturaleza y rol de la institución en la sociedad.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Respeto las normas de convivencia de la organización.</td> </tr> </table> </td> <td style="vertical-align: top;"> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>No se muestra identificado con los objetivos y metas de la organización.</td> </tr> <tr> <td>No fomenta, ni pone en práctica los valores de la organización.</td> </tr> <tr> <td>No conoce a cabalidad el rol de la organización en la sociedad.</td> </tr> <tr> <td>No respeta o le es indiferente las normas de convivencia.</td> </tr> </table> </td> </tr> </tbody> </table>	Comportamientos Positivos	Comportamientos Negativos	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center; vertical-align: middle;">Comportamientos Asociados</td> <td>Mostrarse identificado con los objetivos y metas institucionales.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Fomenta los valores institucionales en el área de su competencia.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Conoce e identifica la naturaleza y rol de la institución en la sociedad.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Respeto las normas de convivencia de la organización.</td> </tr> </table>	Comportamientos Asociados	Mostrarse identificado con los objetivos y metas institucionales.		Fomenta los valores institucionales en el área de su competencia.		Conoce e identifica la naturaleza y rol de la institución en la sociedad.		Respeto las normas de convivencia de la organización.	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>No se muestra identificado con los objetivos y metas de la organización.</td> </tr> <tr> <td>No fomenta, ni pone en práctica los valores de la organización.</td> </tr> <tr> <td>No conoce a cabalidad el rol de la organización en la sociedad.</td> </tr> <tr> <td>No respeta o le es indiferente las normas de convivencia.</td> </tr> </table>	No se muestra identificado con los objetivos y metas de la organización.	No fomenta, ni pone en práctica los valores de la organización.	No conoce a cabalidad el rol de la organización en la sociedad.	No respeta o le es indiferente las normas de convivencia.
Comportamientos Positivos	Comportamientos Negativos																
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center; vertical-align: middle;">Comportamientos Asociados</td> <td>Mostrarse identificado con los objetivos y metas institucionales.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Fomenta los valores institucionales en el área de su competencia.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Conoce e identifica la naturaleza y rol de la institución en la sociedad.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Respeto las normas de convivencia de la organización.</td> </tr> </table>	Comportamientos Asociados	Mostrarse identificado con los objetivos y metas institucionales.		Fomenta los valores institucionales en el área de su competencia.		Conoce e identifica la naturaleza y rol de la institución en la sociedad.		Respeto las normas de convivencia de la organización.	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>No se muestra identificado con los objetivos y metas de la organización.</td> </tr> <tr> <td>No fomenta, ni pone en práctica los valores de la organización.</td> </tr> <tr> <td>No conoce a cabalidad el rol de la organización en la sociedad.</td> </tr> <tr> <td>No respeta o le es indiferente las normas de convivencia.</td> </tr> </table>	No se muestra identificado con los objetivos y metas de la organización.	No fomenta, ni pone en práctica los valores de la organización.	No conoce a cabalidad el rol de la organización en la sociedad.	No respeta o le es indiferente las normas de convivencia.				
Comportamientos Asociados	Mostrarse identificado con los objetivos y metas institucionales.																
	Fomenta los valores institucionales en el área de su competencia.																
	Conoce e identifica la naturaleza y rol de la institución en la sociedad.																
	Respeto las normas de convivencia de la organización.																
No se muestra identificado con los objetivos y metas de la organización.																	
No fomenta, ni pone en práctica los valores de la organización.																	
No conoce a cabalidad el rol de la organización en la sociedad.																	
No respeta o le es indiferente las normas de convivencia.																	

Como se observa de la Tabla 7, se describe la Competencia General CG 01: Identificación institucional para el Área de Recursos Humanos. Ministerio Público – Distrito Fiscal Tumbes.

Tabla 8

Descripción de la Competencia General CG 02: Identificación institucional para el Área de RRHH. MP – DF Tumbes.

CG 02. ETICA PROFESIONAL											
Es la capacidad de obrar consecuentemente con los valores, costumbres y prácticas profesionales de manera articulada; es decir poner en práctica habilidades, destrezas, actitudes y valores, conforme su práctica profesional y de la organización; es sentir y obrar aún en contra de intereses propios y/o de terceros, otorgándole identidad profesional.											
A	Obra de manera consecuente, es decir acorde con los valores y práctica profesional y de la organización. Privilegia el interés común, antes que el propio.										
B	Trabaja de forma diligente, acorde con sus propios valores, costumbres y de la organización. Diferencia entre el interés propio y el interés común.										
C	Desarrolla sus labores, acorde con sus propios valores y práctica profesional, sin considerar la práctica de la organización. Valora el interés común.										
D	Ejecuta las labores siguiendo lo dispuesto por la organización. No prima como prioridad el interés común. Es decir, no obra en contra de sus propios intereses.										
	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%; text-align: center;">Comportamientos Positivos</th> <th style="width: 50%; text-align: center;">Comportamientos Negativos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="vertical-align: top;">Interacciona en concordancia a los valores institucionales y principios éticos y morales.</td> <td style="vertical-align: top;">No demuestra normas de conducta ni sigue los valores institucionales ni la normativa interna de convivencia dentro de la empresa</td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">Define un esquema de trabajo que guarda coherencia con los valores éticos y morales, buen comportamiento y la correcta práctica de las actividades profesionales.</td> <td style="vertical-align: top;">No sigue las pautas de la organización, y/o le es indiferente.</td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">Brinda orientación a servidores que se encuentren en situaciones opuestas a la buena práctica de la institución.</td> <td style="vertical-align: top;">Muestra un comportamiento cerrado y/o no asertivo a las opiniones contrarias a su posición o pensamiento.</td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">Recibe y acepta consejos que le oriente su correcto proceder cuando ha incurrido en algunos errores que colisionan con valores institucionales y principios éticos y morales.</td> <td style="vertical-align: top;">No acepta consejos, se muestra escéptico. No confía en los otros.</td> </tr> </tbody> </table>	Comportamientos Positivos	Comportamientos Negativos	Interacciona en concordancia a los valores institucionales y principios éticos y morales.	No demuestra normas de conducta ni sigue los valores institucionales ni la normativa interna de convivencia dentro de la empresa	Define un esquema de trabajo que guarda coherencia con los valores éticos y morales, buen comportamiento y la correcta práctica de las actividades profesionales.	No sigue las pautas de la organización, y/o le es indiferente.	Brinda orientación a servidores que se encuentren en situaciones opuestas a la buena práctica de la institución.	Muestra un comportamiento cerrado y/o no asertivo a las opiniones contrarias a su posición o pensamiento.	Recibe y acepta consejos que le oriente su correcto proceder cuando ha incurrido en algunos errores que colisionan con valores institucionales y principios éticos y morales.	No acepta consejos, se muestra escéptico. No confía en los otros.
Comportamientos Positivos	Comportamientos Negativos										
Interacciona en concordancia a los valores institucionales y principios éticos y morales.	No demuestra normas de conducta ni sigue los valores institucionales ni la normativa interna de convivencia dentro de la empresa										
Define un esquema de trabajo que guarda coherencia con los valores éticos y morales, buen comportamiento y la correcta práctica de las actividades profesionales.	No sigue las pautas de la organización, y/o le es indiferente.										
Brinda orientación a servidores que se encuentren en situaciones opuestas a la buena práctica de la institución.	Muestra un comportamiento cerrado y/o no asertivo a las opiniones contrarias a su posición o pensamiento.										
Recibe y acepta consejos que le oriente su correcto proceder cuando ha incurrido en algunos errores que colisionan con valores institucionales y principios éticos y morales.	No acepta consejos, se muestra escéptico. No confía en los otros.										
Comportamientos Asociados											

Tabla 9

Descripción de la Competencia General CG 03: Calidad de trabajo para el Área de RRHH. MP – DF Tumbes.

CG 03. CALIDAD DE TRABAJO											
<p>Es la excelencia en el trabajo a realizar, incluye conocer de manera profunda los procesos que se siguen en el área de la cual es responsable. Ser capaz de encontrar soluciones de cara a los problemas que pudieran presentarse. Es la capacidad de organizar las tareas, establecer prioridades de atención, además de utilizar el tiempo de forma eficaz y racional.</p>											
A	Realiza su trabajo de manera pulcra y ordenada; siendo que el resultado del trabajo encomendado demuestra puntualidad y eficiencia; logrando con ello cumplir los objetivos institucionales. Soluciona problemas.										
B	Se desempeña acorde con los procedimientos que se desarrollan en su área de intervención, actúa conforme los parámetros dictados por la organización. Es organizado y puntual. Sabe establecer prioridades de actuación.										
C	Es capaz de organizar sus tareas y de determinar las prioridades de atención. Organiza de manera adecuada el tiempo.										
D	Conoce los procedimientos que se deben desarrollar en su área, organiza sus tareas, no es capaz de determinar las prioridades de atención.										
	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Comportamientos Positivos</th> <th style="width: 50%;">Comportamientos Negativos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Logra alcanzar los objetivos y metas trazados por la organización y/o área de intervención.</td> <td>No logra alcanzar los objetivos y metas por falta de planificación y orden.</td> </tr> <tr> <td>Cumple dentro del plazo con la presentación de los trabajos encomendados.</td> <td>No logra cumplir con el plazo otorgado, por falta de control del tiempo.</td> </tr> <tr> <td>El producto de su trabajo cumple con los parámetros de presentación dictados por la organización.</td> <td>Su trabajo no cumple con los parámetros dictados por la organización por falta de conocimientos de los procedimientos internos.</td> </tr> <tr> <td>Frente a los problemas que se le presentan encuentra soluciones diligentes, de manera adecuadas oportuna.</td> <td>Le es difícil encontrar soluciones los problemas por falta de involucramiento con los procedimientos internos de la organización.</td> </tr> </tbody> </table>	Comportamientos Positivos	Comportamientos Negativos	Logra alcanzar los objetivos y metas trazados por la organización y/o área de intervención.	No logra alcanzar los objetivos y metas por falta de planificación y orden.	Cumple dentro del plazo con la presentación de los trabajos encomendados.	No logra cumplir con el plazo otorgado, por falta de control del tiempo.	El producto de su trabajo cumple con los parámetros de presentación dictados por la organización.	Su trabajo no cumple con los parámetros dictados por la organización por falta de conocimientos de los procedimientos internos.	Frente a los problemas que se le presentan encuentra soluciones diligentes, de manera adecuadas oportuna.	Le es difícil encontrar soluciones los problemas por falta de involucramiento con los procedimientos internos de la organización.
Comportamientos Positivos	Comportamientos Negativos										
Logra alcanzar los objetivos y metas trazados por la organización y/o área de intervención.	No logra alcanzar los objetivos y metas por falta de planificación y orden.										
Cumple dentro del plazo con la presentación de los trabajos encomendados.	No logra cumplir con el plazo otorgado, por falta de control del tiempo.										
El producto de su trabajo cumple con los parámetros de presentación dictados por la organización.	Su trabajo no cumple con los parámetros dictados por la organización por falta de conocimientos de los procedimientos internos.										
Frente a los problemas que se le presentan encuentra soluciones diligentes, de manera adecuadas oportuna.	Le es difícil encontrar soluciones los problemas por falta de involucramiento con los procedimientos internos de la organización.										
Comportamientos Asociados											

Tabla 10

*Descripción de la Competencia General CG 04: Compromiso para el Área de RRHH.
MP – DF Tumbes.*

CG 04. COMPROMISO											
Es la capacidad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia el logro de los objetivos de la empresa, es decir hacer suyos los objetivos de la empresa y superar los obstáculos que puedan interferir en el cumplimiento de los mismos.											
A	Tiene total predisposición para realizar concesiones de tipo profesional o personal en beneficio de la organización; enfatizando el colocar las demandas de la organización antes que propias, así mismo da soporte a las decisiones que ayudan a la entidad, aunque estas puedan ser impopulares.										
B	Trabaja y acciona en favor del cumplimiento de la misión y objetivos institucionales. Las actuaciones que adopta van direccionadas a las prioridades de empresa y no a sus prioridades personales. Brinda apoyo a los demás integrantes del equipo para lograr de manera comunitaria el logro de los objetivos de la empresa.										
C	Su forma de trabajar muestra un comportamiento de lealtad con la organización, muestra respeto y aceptación hacia lo que la empresa disponga. Manifiesta mediano afecto y preocupación por la imagen de la compañía.										
D	Realiza pocos esfuerzos para adaptarse a la organización, y limita su actuar para cumplir con las normas internas y valores de la misma.										
	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Comportamientos Positivos</th> <th style="width: 50%;">Comportamientos Negativos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Muestra su identificación con la misión y visión institucionales, buscando alcanzar los propósitos de la organización.</td> <td>No se identifica con la misión ni visión institucional, no demostrando disposición a permanecer en la institución.</td> </tr> <tr> <td>Prioriza el beneficio común antes que el interés personal.</td> <td>Prioriza su interés personal, antes que el interés de todos y/o de la organización.</td> </tr> <tr> <td>Desarrolla confianza para adoptar decisiones en favor de la organización.</td> <td>No se muestra comprometido con la organización.</td> </tr> <tr> <td>Trabaja con esmero y supera los obstáculos que se le presentan en el camino, con la intención de la mejora de la empresa.</td> <td>No es una prioridad superar los problemas que se presenten en el día a día, solo busca cumplir con su parte del trabajo sin que ello signifique comprometerse.</td> </tr> </tbody> </table>	Comportamientos Positivos	Comportamientos Negativos	Muestra su identificación con la misión y visión institucionales, buscando alcanzar los propósitos de la organización.	No se identifica con la misión ni visión institucional, no demostrando disposición a permanecer en la institución.	Prioriza el beneficio común antes que el interés personal.	Prioriza su interés personal, antes que el interés de todos y/o de la organización.	Desarrolla confianza para adoptar decisiones en favor de la organización.	No se muestra comprometido con la organización.	Trabaja con esmero y supera los obstáculos que se le presentan en el camino, con la intención de la mejora de la empresa.	No es una prioridad superar los problemas que se presenten en el día a día, solo busca cumplir con su parte del trabajo sin que ello signifique comprometerse.
Comportamientos Positivos	Comportamientos Negativos										
Muestra su identificación con la misión y visión institucionales, buscando alcanzar los propósitos de la organización.	No se identifica con la misión ni visión institucional, no demostrando disposición a permanecer en la institución.										
Prioriza el beneficio común antes que el interés personal.	Prioriza su interés personal, antes que el interés de todos y/o de la organización.										
Desarrolla confianza para adoptar decisiones en favor de la organización.	No se muestra comprometido con la organización.										
Trabaja con esmero y supera los obstáculos que se le presentan en el camino, con la intención de la mejora de la empresa.	No es una prioridad superar los problemas que se presenten en el día a día, solo busca cumplir con su parte del trabajo sin que ello signifique comprometerse.										

Tabla 11

Descripción de la Competencia General CG 05: Justicia para el Área de RRHH. MP – DF Tumbes.

CG 05. JUSTICIA											
Es la actitud de la persona que demuestra como norma de conducta, con énfasis en la gestión de personas, velando que se cumplan las políticas institucionales. Esto implica disponer de pensamientos, sentimientos y una actuación conforme al hecho de ser justo, en cualquier circunstancia u otra situación, pese a que sea más adecuado no hacerlo.											
A	Tiene libertad de pensamiento y promueve que las tareas asignadas, no solo las suyas sino las de los demás miembros, constituyéndose en una persona líder que enarbola la igualdad.										
B	Busca el justo reconocimiento de los compañeros que destaquen por sus méritos.										
C	Defiende que sólo sus tareas sean reconocidas para beneplácito personal.										
D	Busca solo el reconocimiento personal de su labor y cuestiona la de sus compañeros en diversas circunstancias.										
	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%; text-align: center;">Comportamientos Positivos</th> <th style="width: 50%; text-align: center;">Comportamientos Negativos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Muestra y demuestra comportamientos de trato igualitario y/o equidad entre todos los integrantes del equipo.</td> <td>Tiene preferencias sobre ciertos compañeros, frente a la atención de sus pedidos.</td> </tr> <tr> <td>Evalúa y valora las acciones de sus compañeros en su justa medida, de acuerdo a la ética y el respeto.</td> <td>No valora las acciones de la organización, faltando a la ética y respeto.</td> </tr> <tr> <td>Promueve proyectos de trabajo en los que involucra a todos, dando a cada uno oportunidad de participar e involucrarse.</td> <td>Rehúsa trabajar en equipo, y se siente más cómodo trabajando de manera individual.</td> </tr> <tr> <td>Distribuye los recursos materiales de manera equitativa y sin preferencias.</td> <td>No actúa de manera justa en la distribución de recursos, acopia lo mejor para sí mismo.</td> </tr> </tbody> </table>	Comportamientos Positivos	Comportamientos Negativos	Muestra y demuestra comportamientos de trato igualitario y/o equidad entre todos los integrantes del equipo.	Tiene preferencias sobre ciertos compañeros, frente a la atención de sus pedidos.	Evalúa y valora las acciones de sus compañeros en su justa medida, de acuerdo a la ética y el respeto.	No valora las acciones de la organización, faltando a la ética y respeto.	Promueve proyectos de trabajo en los que involucra a todos, dando a cada uno oportunidad de participar e involucrarse.	Rehúsa trabajar en equipo, y se siente más cómodo trabajando de manera individual.	Distribuye los recursos materiales de manera equitativa y sin preferencias.	No actúa de manera justa en la distribución de recursos, acopia lo mejor para sí mismo.
Comportamientos Positivos	Comportamientos Negativos										
Muestra y demuestra comportamientos de trato igualitario y/o equidad entre todos los integrantes del equipo.	Tiene preferencias sobre ciertos compañeros, frente a la atención de sus pedidos.										
Evalúa y valora las acciones de sus compañeros en su justa medida, de acuerdo a la ética y el respeto.	No valora las acciones de la organización, faltando a la ética y respeto.										
Promueve proyectos de trabajo en los que involucra a todos, dando a cada uno oportunidad de participar e involucrarse.	Rehúsa trabajar en equipo, y se siente más cómodo trabajando de manera individual.										
Distribuye los recursos materiales de manera equitativa y sin preferencias.	No actúa de manera justa en la distribución de recursos, acopia lo mejor para sí mismo.										
Comportamientos Asociados											

Tabla 12

*Descripción de la Competencia General CG. 06: Autocontrol para el Área de RRHH.
MP – DF Tumbes.*

CG 06. AUTOCONTROL	
<p>Es la actitud para dominar sus emociones, controlar pueda reaccionar de forma contraria evitando acciones de provocación, contradicción y animadversión de sus compañeros o en situaciones de labor bajo presión. Mostrando fortaleza para superar condiciones de sobre exigencia laboral o mental.</p>	
A	<p>Utiliza métodos de meditación y control de la respiración cuando se presentan momentos estresantes, mostrando vulnerabilidad, transparencia y sinceridad en mostrar sus emociones en un escenario laboral cualquiera, de modo que expresa capacidad para asumir situaciones difíciles y superar momentos de estrés.</p>
B	<p>Tiene un adecuado control de sí mismo, ignora las acciones y/o reacciones de los demás si van camino a provocarle enfado; señala sus emociones y su sentir de manera adecuada permitiéndole manejar adecuadamente la situación.</p>
C	<p>Se siente abrumado con emociones duras, como molestia, desesperación, mostrarse frustrado en el extremo o con estrés laboral, pero logra controlarse y sigue su rutina de trabajo con tranquilidad.</p>
D	<p>Controla sus reacciones, se muestra seguro y tranquilo frente a los compañeros y adjuntos en momentos difíciles y estresantes.</p>
Comportamientos Asociados	Comportamientos Positivos
	<p>Desarrolla sus labores de manera diligente, oportuna y con calidad, pese al estrés y la presión, siempre con mente positiva.</p>
	<p>Controla sus emociones, y desempeña sus labores de manera asertiva.</p>
	<p>A pesar de estar expuesto a emociones muy fuertes como enfado o estrés, brinda atención de calidad, sin descargar su energía en los demás.</p>
	Comportamientos Negativos
	<p>Se deja llevar por sus emociones, no es productivo.</p>
	<p>No tiene un manejo adecuado de sus emociones, prefiere el distanciamiento a relacionarse con los demás.</p>
	<p>Descarga su energía en los demás, culpándolos de su problema.</p>
	<p>No tiene control de si mismo. Sus emociones hablan por él.</p>

Tabla 13

*Descripción de la Competencia General CG 07: Flexibilidad para el Área de RRHH.
MP – DF Tumbes.*

CG 07. FLEXIBILIDAD											
<p>Es la predisposición para comportarse de manera eficaz en diferentes momentos con compañeros o grupos de personas. Presenta actitud para el entendimiento y valoración de opiniones o puntos de vista diversos o contrarios, o la posibilidad de actuar o disentir de forma alturada y respetuosa; acepta los cambios que se sucedan en la organización, o en las responsabilidades asignadas a su cargo, sin mayor problema.</p>											
A	Adecua sus motivaciones, propósitos, planes o metas frente a circunstancias que el ambiente laboral presenta. Sabe adoptar comportamientos en momentos precisos de su labor para adecuarse a las circunstancias singulares que se le presenten.										
B	Se adapta a la situación y/o circunstancia que favorezca a la organización; toma decisiones en función del momento; se predispone a cambiar de postura a lo interno de la entidad o en las acciones o tareas que desarrolla sin mayores dificultades.										
C	Cumple las directivas de manera medianamente flexible, en función a determinada circunstancia; también es permisivo al cambio ante situaciones o proceder dentro de la entidad, de modo, que, de ser posible, los adapta para alcanzar los propósitos institucionales.										
D	Comprende y se pone rígido o poco flexible, se comporta no dispuesto a cambios incluso de sus mismas ideas frente a un nuevo escenario o planteamiento. No entiende o no acepta los puntos de vista de sus compañeros.										
	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Comportamientos Positivos</th> <th style="width: 50%;">Comportamientos Negativos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Muestra disposición a los cambios, adaptándose rápidamente y adecuándose a la nueva realidad.</td> <td>No acepta los cambios, le es difícil adaptarse.</td> </tr> <tr> <td>Se adapta de manera proactiva a los cambios que se suceden en su puesto de labores.</td> <td>Mira, los cambios como algo negativo, pues debe retomar y reaprender.</td> </tr> <tr> <td>Comprende rápidamente los cambios en el contexto de la organización</td> <td>Tiene una débil predisposición para adoptar acciones o decisiones frente a los cambios o situaciones que lo requieran.</td> </tr> <tr> <td>Se muestra innovador frente a situaciones cambiantes que se san en la entidad y en su puesto o cargo que desempeña.</td> <td>Mantiene una postura cerrada y una actitud poco flexible frente al cambio.</td> </tr> </tbody> </table>	Comportamientos Positivos	Comportamientos Negativos	Muestra disposición a los cambios, adaptándose rápidamente y adecuándose a la nueva realidad.	No acepta los cambios, le es difícil adaptarse.	Se adapta de manera proactiva a los cambios que se suceden en su puesto de labores.	Mira, los cambios como algo negativo, pues debe retomar y reaprender.	Comprende rápidamente los cambios en el contexto de la organización	Tiene una débil predisposición para adoptar acciones o decisiones frente a los cambios o situaciones que lo requieran.	Se muestra innovador frente a situaciones cambiantes que se san en la entidad y en su puesto o cargo que desempeña.	Mantiene una postura cerrada y una actitud poco flexible frente al cambio.
Comportamientos Positivos	Comportamientos Negativos										
Muestra disposición a los cambios, adaptándose rápidamente y adecuándose a la nueva realidad.	No acepta los cambios, le es difícil adaptarse.										
Se adapta de manera proactiva a los cambios que se suceden en su puesto de labores.	Mira, los cambios como algo negativo, pues debe retomar y reaprender.										
Comprende rápidamente los cambios en el contexto de la organización	Tiene una débil predisposición para adoptar acciones o decisiones frente a los cambios o situaciones que lo requieran.										
Se muestra innovador frente a situaciones cambiantes que se san en la entidad y en su puesto o cargo que desempeña.	Mantiene una postura cerrada y una actitud poco flexible frente al cambio.										

Tabla 14

Descripción de la Competencia General CG 08: Integridad para el Área de RRHH. MP – DF Tumbes.

CG 08. INTEGRIDAD	
<p>Es la predisposición para obrar bien, con un recto y honrado proceder, o de forma coherente o compatible con sus ideas o lo que manifiesta y que destaca como esencial. Comprende la comunicación transparente y directa de intenciones, ideas y sentimientos, y a realizar o disponer de acciones honestas. Sus acciones son siempre compatibles con lo que cree, piensa y afirma, y asume las consecuencias de sus actos.</p>	
A	<p>Desempeña sus labores acordes con sus valores éticos y morales, pese a que ello signifique una significativa afectación a su persona. Funge de ser un paradigma en su organización, de actuar íntegro y respetuoso de sus compañeros, y un referente del comportamiento ético y moral frente a las personas de su entorno o de superior jerarquía.</p>
B	<p>Acciona conforme a sus valores éticos y morales, aunque le es difícil. Es capaz de admitir de manera pública que cometió errores. Ser honesto es superior a cualquier relación amical o a alcanzar algún beneficio personal.</p>
C	<p>Actúa de modo poco congruente con lo que cree, los valores éticos y morales y creencias, no considera una satisfacción actuar de forma honesta y con la verdad en sus diferentes contactos con otras personas y/o con la organización.</p>
D	<p>Presenta dificultades para mostrarse transparente y honesto en sus relaciones de trabajo, no es capaz de reconocer errores.</p>
Comportamientos Asociados	Comportamientos Positivos
	<p>Actúa conforme sus valores, muy a su pesar que ello le provoque riesgo de no ser aceptado.</p>
	<p>Admite públicamente la ocurrencia de sus errores. La verdad es su principal testimonio y forma de vida, por encima de las amistades y/o los beneficios personales.</p>
	<p>Actúa conforme a sus valores y creencias. Da a todos el mismo trato, sin diferencias.</p>
	<p>Es honesto, reconoce sus errores.</p>
Comportamientos Negativos	
<p>Le interesa la aceptación y/o aprobación de los demás.</p>	
<p>No admite errores. Privilegia la amistad, buscar quedar bien.</p>	
<p>Tiene preferencias en el trato ofrecido a sus compañeros y otros.</p>	
<p>Le es complicado reconocer cuando comete errores.</p>	

Tabla 15

Descripción de la Competencia General CG 09: Desempeño Transversal para el Área de RRHH. MP – DF Tumbes.

CG 09. DESEMPEÑO TRANSVERSAL		
Es la predisposición o accionar de manera cooperativa, participativa y compartida de la información y los procedimientos con los demás trabajadores o personas que integran equipos de trabajo de su área o de otra diferente, con el propósito de alcanzar la consecución de objetivos en favor de la organización. Ayuda a discernir el criterio globalizado y/o general de los datos, información o conocimiento, y sobre todo comunicar de forma efectiva en el Área de trabajo y comprender las particularidades de la labor de la administración.		
A	Coopera y comparte información con las demás personas de su entorno laboral, pudiendo ser de su propia área o de una diferente, en tanto se busca la consecución de objetivos en favor de la organización.	
B	Propicia la comunicación asertiva entre los miembros de su área y de otras áreas, buscando interrelacionarse para entender el trabajo de la administración.	
C	Muestra poco interés en participar a nivel de área con la práctica de procedimientos que permitan generar apoyo y colaboración entre todos para conseguir objetivos comunes.	
D	No se identifica ni coopera con los miembros de su área para compartir información y procedimientos en favor de la organización.	
Comportamientos Asociados	Comportamientos Positivos	
	Comportamientos Negativos	
	Manifiesta su interés por los cambios de su área y de la mejora de la administración.	No muestra interés por los cambios que afecten a su área. Su interés se centra en su puesto de labores.
	Identifica plenamente las unidades funcionales de la Administración que están ligadas con la suya, que de forma integral brinda servicio en favor de la comunidad.	Muestra interés solo por lo que sucede en su área, sin importar lo que suceda en otras. No acepta la colaboración de otras áreas.
Reconoce y aplica las técnicas y procedimientos del trabajo que desempeña y que une su área con el resto.	Demuestra un comportamiento errado de otros procedimientos o actividades de la organización.	
Ciñe su actuar a los protocolos establecidos en las directivas internas que permita archivar y ordenar información, para facilitar la consulta por el resto de los compañeros.	No aplica protocolos que permitan facilitar la consulta de procedimientos, en favor de los compañeros. Rehúye de las relaciones interpersonales.	

Tabla 16

Descripción de la Competencia General CG 10: Orientación a Resultados para el Área de RRHH. MP – DF Tumbes.

CG 10. ORIENTACIÓN A RESULTADOS											
<p>Es la actitud para conducir todos su accionar y energías para la consecución de los propósitos definidos por el área de trabajo y la entidad; es decir, es actuar con rapidez y pertinencia frente a la adopción de decisiones importantes para satisfacer los requerimientos del usuario interno. También se puede señalar como la guía para lograr o mejorar los resultados establecidas, estableciendo metas exigibles, administrando las capacidades operativas y promoviendo el cumplimiento de la calidad requerida.</p>											
A	Asumir decisiones y hasta compromiso personal y/o recursos materiales para cumplir con metas y el propósito esperado por la entidad.										
B	Definir propósitos y objetivos difíciles pero alcanzables, promoviendo la mejora de la productividad, la performance, eficiencia o el sistema de trabajo, superando los estándares definidos.										
C	Dar dirección, de forma mediana, al accionar y compromiso para lograr de beneficios y usar recursos operativos disponibles para alcanzar metas y cumplir con estándares de calidad.										
D	No da dirección al accionar ni muestra compromiso para el cumplimiento de las asignaciones y actividades establecidas, aborda aspectos o acciones que ocasionan ineficiencia al ejecutar las tareas.										
	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Comportamientos Positivos</th> <th style="width: 50%;">Comportamientos Negativos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Acciona con rapidez y capacidad de respuesta ante eventualidades que requieran atención urgente.</td> <td>No actúa con rapidez y sentido de urgencia ante situaciones que requieran atención urgente.</td> </tr> <tr> <td>Tiene en cuenta los plazos establecidos para el desarrollo de los procesos, superando largamente los estándares de desempeño.</td> <td>No cumple los plazos establecidos, así mismo presenta dificultad para superar los estándares.</td> </tr> <tr> <td>Muestra predisposición a la mejora continua, analizando los resultados actuales.</td> <td>No muestra disposición a la mejora continua.</td> </tr> <tr> <td>El trabajo que realiza es óptimo, facilitando el trabajo de los demás.</td> <td>Dificulta y/o retrasa el trabajo de los demás, pues se debe reevaluar su trabajo.</td> </tr> </tbody> </table>	Comportamientos Positivos	Comportamientos Negativos	Acciona con rapidez y capacidad de respuesta ante eventualidades que requieran atención urgente.	No actúa con rapidez y sentido de urgencia ante situaciones que requieran atención urgente.	Tiene en cuenta los plazos establecidos para el desarrollo de los procesos, superando largamente los estándares de desempeño.	No cumple los plazos establecidos, así mismo presenta dificultad para superar los estándares.	Muestra predisposición a la mejora continua, analizando los resultados actuales.	No muestra disposición a la mejora continua.	El trabajo que realiza es óptimo, facilitando el trabajo de los demás.	Dificulta y/o retrasa el trabajo de los demás, pues se debe reevaluar su trabajo.
Comportamientos Positivos	Comportamientos Negativos										
Acciona con rapidez y capacidad de respuesta ante eventualidades que requieran atención urgente.	No actúa con rapidez y sentido de urgencia ante situaciones que requieran atención urgente.										
Tiene en cuenta los plazos establecidos para el desarrollo de los procesos, superando largamente los estándares de desempeño.	No cumple los plazos establecidos, así mismo presenta dificultad para superar los estándares.										
Muestra predisposición a la mejora continua, analizando los resultados actuales.	No muestra disposición a la mejora continua.										
El trabajo que realiza es óptimo, facilitando el trabajo de los demás.	Dificulta y/o retrasa el trabajo de los demás, pues se debe reevaluar su trabajo.										

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

De igual modo que las competencias generales, se formularon las competencias específicas. En las tablas 17 a 26, se presenta la descripción de las 10 competencias específicas.

Tabla 17

*Descripción de la Competencia Específica CE 01: Liderazgo para el Área de RRHH.
MP – DF Tumbes.*

CE 01. LIDERAZGO											
Es la habilidad para influir y orientar las acciones en una dirección definida, comunicando la práctica de valores éticos y morales y compromiso en la ejecución de dichas acciones. Demuestra intencionalidad para erigirse como líder, constituyendo en un modelo a seguir y ser el referente en la organización, de los valores que se comparten en el equipo.											
A	Define y da una alta cuota de colaboración, motivación y orientación para alcanzar los objetivos, misión y/o políticas definidas.										
B	Orienta a los trabajadores de la entidad para el logro de los objetivos institucionales, evalúa el cumplimiento de los objetivos, pero limita la aplicación de mejoras de la calidad.										
C	Colabora, motiva y orienta las acciones de los trabajadores a partir de directrices del jefe inmediato superior.										
D	Da cumplimiento a las metas y propósitos que la entidad o el jefe inmediato le dispone. Solo cumple compromisos encomendados.										
	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Comportamientos Positivos</th> <th style="width: 50%;">Comportamientos Negativos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Es un modelo de seguir, genera confianza y credibilidad en el equipo.</td> <td>Es egocéntrico, ello genera desconfianza y falta de credibilidad.</td> </tr> <tr> <td>Cuida al equipo. Consigue los recursos necesarios para el desarrollo efectivo de labores.</td> <td>Permanece distraído, desconoce las necesidades del equipo.</td> </tr> <tr> <td>Se interesa por mantener al equipo motivado y lograr altos niveles de producción.</td> <td>La motivación que ofrece al equipo es esporádica, no tiene un objetivo claro de lo que desea conseguir.</td> </tr> <tr> <td>Conduce adecuadamente las reuniones, cuida cada detalle; así mismo informa a su equipo los motivos de sus decisiones.</td> <td>Es desordenado, no cuida los detalles; no tiene una agenda; no controla el tiempo de exposición de los miembros del equipo.</td> </tr> </tbody> </table>	Comportamientos Positivos	Comportamientos Negativos	Es un modelo de seguir, genera confianza y credibilidad en el equipo.	Es egocéntrico, ello genera desconfianza y falta de credibilidad.	Cuida al equipo. Consigue los recursos necesarios para el desarrollo efectivo de labores.	Permanece distraído, desconoce las necesidades del equipo.	Se interesa por mantener al equipo motivado y lograr altos niveles de producción.	La motivación que ofrece al equipo es esporádica, no tiene un objetivo claro de lo que desea conseguir.	Conduce adecuadamente las reuniones, cuida cada detalle; así mismo informa a su equipo los motivos de sus decisiones.	Es desordenado, no cuida los detalles; no tiene una agenda; no controla el tiempo de exposición de los miembros del equipo.
Comportamientos Positivos	Comportamientos Negativos										
Es un modelo de seguir, genera confianza y credibilidad en el equipo.	Es egocéntrico, ello genera desconfianza y falta de credibilidad.										
Cuida al equipo. Consigue los recursos necesarios para el desarrollo efectivo de labores.	Permanece distraído, desconoce las necesidades del equipo.										
Se interesa por mantener al equipo motivado y lograr altos niveles de producción.	La motivación que ofrece al equipo es esporádica, no tiene un objetivo claro de lo que desea conseguir.										
Conduce adecuadamente las reuniones, cuida cada detalle; así mismo informa a su equipo los motivos de sus decisiones.	Es desordenado, no cuida los detalles; no tiene una agenda; no controla el tiempo de exposición de los miembros del equipo.										
Comportamientos Asociados											

Tabla 18

Descripción de la Competencia Específica CE 02: Trabajo en Equipo para el Área de RRHH. MP – DF Tumbes.

CE 02. TRABAJO EN EQUIPO											
Es la habilidad de colaboración, cooperación o contribución que una persona posee para ser parte de un conjunto de esfuerzos para alcanzar o cumplir determinadas metas o tareas, de forma grupal o compartida.											
A	Promueve permanentemente el espíritu de equipo en cualquier nivel o parte de la entidad; privilegia el trabajo colaborativo y cuestionado el trabajo individual.										
B	Realiza trabajo colaborativo en la medida de sus posibilidades, y participa en grupos o equipos buscando la opinión compartida de todos o la mayoría.										
C	Dedica sus esfuerzos laborales de forma personal y solo realiza trabajo colaborativo cuando le es impuesto.										
D	Dedica todos sus esfuerzos laborales de forma individual y no realiza trabajo colaborativo.										
Comportamientos Asociados	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%; text-align: center;">Comportamientos Positivos</th> <th style="width: 50%; text-align: center;">Comportamientos Negativos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="vertical-align: top;">Crea un ambiente de trabajo agradable, fomenta el espíritu de colaboración que lleva al equipo a lograr un alto desempeño.</td> <td style="vertical-align: top;">Antepone sus objetivos personales, antes que los del equipo.</td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">Anima y motiva a los integrantes del equipo, reconoce de manera pública los méritos de los demás, del mismo modo apoya a los que tienen alguna dificultad.</td> <td style="vertical-align: top;">Le incomoda los logros de los demás, le gusta competir.</td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">Es receptivo a puntos de vista, opiniones o ideas de los demás.</td> <td style="vertical-align: top;">Prefiere trabajar de manera individual antes que solicitar opiniones a los demás.</td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;">Comunica activamente a los integrantes de grupos de trabajo calificado la información sobre aspectos que suceden en el entorno y que afectan al equipo.</td> <td style="vertical-align: top;">Le es complicado compartir información.</td> </tr> </tbody> </table>	Comportamientos Positivos	Comportamientos Negativos	Crea un ambiente de trabajo agradable, fomenta el espíritu de colaboración que lleva al equipo a lograr un alto desempeño.	Antepone sus objetivos personales, antes que los del equipo.	Anima y motiva a los integrantes del equipo, reconoce de manera pública los méritos de los demás, del mismo modo apoya a los que tienen alguna dificultad.	Le incomoda los logros de los demás, le gusta competir.	Es receptivo a puntos de vista, opiniones o ideas de los demás.	Prefiere trabajar de manera individual antes que solicitar opiniones a los demás.	Comunica activamente a los integrantes de grupos de trabajo calificado la información sobre aspectos que suceden en el entorno y que afectan al equipo.	Le es complicado compartir información.
Comportamientos Positivos	Comportamientos Negativos										
Crea un ambiente de trabajo agradable, fomenta el espíritu de colaboración que lleva al equipo a lograr un alto desempeño.	Antepone sus objetivos personales, antes que los del equipo.										
Anima y motiva a los integrantes del equipo, reconoce de manera pública los méritos de los demás, del mismo modo apoya a los que tienen alguna dificultad.	Le incomoda los logros de los demás, le gusta competir.										
Es receptivo a puntos de vista, opiniones o ideas de los demás.	Prefiere trabajar de manera individual antes que solicitar opiniones a los demás.										
Comunica activamente a los integrantes de grupos de trabajo calificado la información sobre aspectos que suceden en el entorno y que afectan al equipo.	Le es complicado compartir información.										

Tabla 19

Descripción de la Competencia Específica CE 03: Comunicación Oral y Escrita para el Área de RRHH. MP – DF Tumbes.

CE 03. COMUNICACIÓN ORAL Y ESCRITA											
<p>Es la habilidad de comunicar un mensaje de forma efectiva. Implica saber oír, preguntar o cuestionar, así como transmitir ideas o un mensaje. Demuestra dominio en la técnica de dinámica de grupo y la habilidad para organizar dirigir y agendar sesiones que cumplan el propósito esperados concordantes con los planes, proyectos y metas institucionales.</p>											
A	<p>Posee una gran capacidad para comunicar sus puntos de vista, ideas o conceptos de forma precisa, de modo que el receptor de la comunicación comprenda de forma clara el mensaje transmitido, independientemente de las herramientas, canal o el medio.</p>										
B	<p>Tiene capacidad para transmitir mensajes a sus interlocutores. Pero no repara en aspectos técnicos de una comunicación efectiva.</p>										
C	<p>Comunica ideas no tan claras, presenta problemas para difundir mensajes.</p>										
D	<p>Subestima las opiniones de los demás, comunica mensajes poco trascendentes o insustanciales.</p>										
Comportamientos Asociados	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%; text-align: center;">Comportamientos Positivos</th> <th style="width: 50%; text-align: center;">Comportamientos Negativos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <p>Se comunica utilizando un discurso pensado y lógico, el mismo que denota un pensamiento claro y verborizado.</p> </td> <td> <p>No sigue reglas claras para difundir un mensaje.</p> </td> </tr> <tr> <td> <p>Prepara con mucha anticipación las comunicaciones que departirá a equipo, de tal forma que los mantiene atentos y curiosos. Cuida el tono de voz con el que comunica los mensajes</p> </td> <td> <p>Presenta dificultades para planificar el proceso de comunicación y los medios para su difusión.</p> </td> </tr> <tr> <td> <p>Redacta informes y otros documentos cuidando la presentación, ortografía y la gramática.</p> </td> <td> <p>Los informes y documentos que elabora carecen de originalidad y significatividad y el mensaje es poco importante.</p> </td> </tr> <tr> <td> <p>Utiliza un diccionario adecuado de palabras en su comunicación, en función de sus actividades propias.</p> </td> <td> <p>Dispone de un lenguaje ordinario y presenta un bajo dominio en las técnicas de redacción y elocución de mensajes.</p> </td> </tr> </tbody> </table>	Comportamientos Positivos	Comportamientos Negativos	<p>Se comunica utilizando un discurso pensado y lógico, el mismo que denota un pensamiento claro y verborizado.</p>	<p>No sigue reglas claras para difundir un mensaje.</p>	<p>Prepara con mucha anticipación las comunicaciones que departirá a equipo, de tal forma que los mantiene atentos y curiosos. Cuida el tono de voz con el que comunica los mensajes</p>	<p>Presenta dificultades para planificar el proceso de comunicación y los medios para su difusión.</p>	<p>Redacta informes y otros documentos cuidando la presentación, ortografía y la gramática.</p>	<p>Los informes y documentos que elabora carecen de originalidad y significatividad y el mensaje es poco importante.</p>	<p>Utiliza un diccionario adecuado de palabras en su comunicación, en función de sus actividades propias.</p>	<p>Dispone de un lenguaje ordinario y presenta un bajo dominio en las técnicas de redacción y elocución de mensajes.</p>
Comportamientos Positivos	Comportamientos Negativos										
<p>Se comunica utilizando un discurso pensado y lógico, el mismo que denota un pensamiento claro y verborizado.</p>	<p>No sigue reglas claras para difundir un mensaje.</p>										
<p>Prepara con mucha anticipación las comunicaciones que departirá a equipo, de tal forma que los mantiene atentos y curiosos. Cuida el tono de voz con el que comunica los mensajes</p>	<p>Presenta dificultades para planificar el proceso de comunicación y los medios para su difusión.</p>										
<p>Redacta informes y otros documentos cuidando la presentación, ortografía y la gramática.</p>	<p>Los informes y documentos que elabora carecen de originalidad y significatividad y el mensaje es poco importante.</p>										
<p>Utiliza un diccionario adecuado de palabras en su comunicación, en función de sus actividades propias.</p>	<p>Dispone de un lenguaje ordinario y presenta un bajo dominio en las técnicas de redacción y elocución de mensajes.</p>										

Tabla 20

Descripción de la Competencia Específica CE 04: Pensamiento Analítico para el Área de RRHH. MP – DF Tumbes.

CE 04 PENSAMIENTO ANALÍTICO											
Habilidad para comprender una determinada situación, de modo analítico y sistematizado. Requiere de conocimiento del enfoque sistémico y el entendimiento de un problema como un conjunto de pasos secuenciales que determinan una relación causa – efecto.											
A	Dispone de diversos recursos y herramientas para analizar el problema o escenario, recolectar datos e información, relevante y disponer de criterios para identificar alternativas de solución.										
B	Posee habilidades para analizar datos e información, así como formas sencillas para gestionar y resolver situaciones problemáticas.										
C	Dispone de recursos para analizar datos e información e identificar problemas. Pero no los utiliza adecuadamente.										
D	No tiene habilidades analíticas ni criterio para la resolución de problemas que se presenten, solo se limita a mantener el status quo.										
	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Comportamientos Positivos</th> <th style="width: 50%;">Comportamientos Negativos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Organiza de diversas maneras las labores e interactúa con las demás personas del grupo, buscando optimizar recursos técnicos.</td> <td>Requiere orientación de su jefe inmediato para discernir el alcance de la tarea encomendada.</td> </tr> <tr> <td>Organiza características de las situaciones o tareas encomendadas, usa herramientas gráficas y analíticas para estudiarlas.</td> <td>Formula y ejecuta las tareas de manera general y sencilla, y carece de detalles.</td> </tr> <tr> <td>Guía de forma analítica y usa herramientas y técnicas apropiadas para alcanzar el propósito encargado.</td> <td>Presenta una limitada visión de totalidad y muestra descoordinación con las personas de su entorno laboral.</td> </tr> <tr> <td>Dispone de opciones para identificar características y obtener soluciones.</td> <td>No utiliza herramientas para identificar las características que requiere la solución a un problema determinado.</td> </tr> </tbody> </table>	Comportamientos Positivos	Comportamientos Negativos	Organiza de diversas maneras las labores e interactúa con las demás personas del grupo, buscando optimizar recursos técnicos.	Requiere orientación de su jefe inmediato para discernir el alcance de la tarea encomendada.	Organiza características de las situaciones o tareas encomendadas, usa herramientas gráficas y analíticas para estudiarlas.	Formula y ejecuta las tareas de manera general y sencilla, y carece de detalles.	Guía de forma analítica y usa herramientas y técnicas apropiadas para alcanzar el propósito encargado.	Presenta una limitada visión de totalidad y muestra descoordinación con las personas de su entorno laboral.	Dispone de opciones para identificar características y obtener soluciones.	No utiliza herramientas para identificar las características que requiere la solución a un problema determinado.
Comportamientos Positivos	Comportamientos Negativos										
Organiza de diversas maneras las labores e interactúa con las demás personas del grupo, buscando optimizar recursos técnicos.	Requiere orientación de su jefe inmediato para discernir el alcance de la tarea encomendada.										
Organiza características de las situaciones o tareas encomendadas, usa herramientas gráficas y analíticas para estudiarlas.	Formula y ejecuta las tareas de manera general y sencilla, y carece de detalles.										
Guía de forma analítica y usa herramientas y técnicas apropiadas para alcanzar el propósito encargado.	Presenta una limitada visión de totalidad y muestra descoordinación con las personas de su entorno laboral.										
Dispone de opciones para identificar características y obtener soluciones.	No utiliza herramientas para identificar las características que requiere la solución a un problema determinado.										
Comportamientos Asociados											

Tabla 21

Descripción de la Competencia Específica CE 05: Comprensión Interpersonal y Empatía para el Área de RRHH. MP – DF Tumbes.

CE 05. COMPRENSIÓN INTERPERSONAL Y EMPATÍA											
Habilidad para comprender a los demás y ponerse en la posición del contrario. Se relaciona con el entender de las personas por su forma de pensar, sentir o expresar preocupaciones. Dimensiona la capacidad de la persona para adoptar la situación que vive el otro y saber comprender y comunicar dicha situación.											
A	Analiza y entiende la problemática de los trabajadores de su entorno. Posee habilidades para ser receptivo en el sentir y entender comportamientos o preocupaciones que más evidencian los demás miembros de la organización. Así mismo, explica de forma detallada las fortalezas y debilidades que presentan los trabajadores.										
B	Explica el accionar de los trabajadores ante una situación específica pero no lo explica o hace de forma precisa o adecuada.										
C	Se esfuerza para comprender la situación de los demás. Comprende con cierta dificultad el sentir y preocupaciones de los trabajadores de su entorno.										
D	Puede explicar el pensar o sentir de una persona en un momento dado, pero no ha cumplido con responder de forma clara por sus intentos limitados en la solución de problemas.										
	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Comportamientos Positivos</th> <th style="width: 50%;">Comportamientos Negativos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Se involucra y comprende los problemas de los demás. Entiende los comportamientos que dan origen a las preocupaciones de los otros, lo que le permite identificar sus fortalezas y debilidades.</td> <td>Poca comprensión e involucramiento con los problemas de las personas de su entorno, lo cual limita encontrar los puntos fuertes y débiles para entender una situación.</td> </tr> <tr> <td>Tiene mucha sensibilidad para comprender al otro, lo que hace que los otros actúen conforme a su deseo.</td> <td>Muestra una débil comprensión hacia los demás. Y más bien privilegia el entendimiento individualista que no promueve soluciones.</td> </tr> <tr> <td>Realiza intentos concienzudos de ponerse en el lugar del otro.</td> <td>No hace intentos correctos para ponerse en los zapatos del otro.</td> </tr> <tr> <td>Intenta dar soluciones a los problemas utilizando el diálogo.</td> <td>Plantea soluciones poco racionales o lógicas, solo basadas en un lenguaje coloquial.</td> </tr> </tbody> </table>	Comportamientos Positivos	Comportamientos Negativos	Se involucra y comprende los problemas de los demás. Entiende los comportamientos que dan origen a las preocupaciones de los otros, lo que le permite identificar sus fortalezas y debilidades.	Poca comprensión e involucramiento con los problemas de las personas de su entorno, lo cual limita encontrar los puntos fuertes y débiles para entender una situación.	Tiene mucha sensibilidad para comprender al otro, lo que hace que los otros actúen conforme a su deseo.	Muestra una débil comprensión hacia los demás. Y más bien privilegia el entendimiento individualista que no promueve soluciones.	Realiza intentos concienzudos de ponerse en el lugar del otro.	No hace intentos correctos para ponerse en los zapatos del otro.	Intenta dar soluciones a los problemas utilizando el diálogo.	Plantea soluciones poco racionales o lógicas, solo basadas en un lenguaje coloquial.
Comportamientos Positivos	Comportamientos Negativos										
Se involucra y comprende los problemas de los demás. Entiende los comportamientos que dan origen a las preocupaciones de los otros, lo que le permite identificar sus fortalezas y debilidades.	Poca comprensión e involucramiento con los problemas de las personas de su entorno, lo cual limita encontrar los puntos fuertes y débiles para entender una situación.										
Tiene mucha sensibilidad para comprender al otro, lo que hace que los otros actúen conforme a su deseo.	Muestra una débil comprensión hacia los demás. Y más bien privilegia el entendimiento individualista que no promueve soluciones.										
Realiza intentos concienzudos de ponerse en el lugar del otro.	No hace intentos correctos para ponerse en los zapatos del otro.										
Intenta dar soluciones a los problemas utilizando el diálogo.	Plantea soluciones poco racionales o lógicas, solo basadas en un lenguaje coloquial.										
Comportamientos Asociados											

Tabla 22

Descripción de la Competencia Específica CE 06: Disposición a Aprender para el Área de RRHH. MP – DF Tumbes.

CE 06. DISPOSICIÓN A APRENDER	
<p>Es la habilidad para acumular conocimientos, habilidades y actitudes sobre los sucesos, eventos que ocurren a personas o a la organización; implica una participación activa en el proceso de aprendizaje al acudir a personas de su entorno para recabar datos e información; también se caracteriza por una predisposición para adquirir conocimientos o aprehender habilidades. Requiere de una práctica para auto- aprender.</p>	
A	Dominio superior con una actitud planificada para auto – aprender, y hacia la búsqueda de datos información y conocimiento para una mayor comprensión humana.
B	Accede permanentemente a diversas fuentes bibliográficas y de información. Se auto exige para recabar información mas allá de lo rutinario.
C	Participa en eventos y tareas para aprender, pero basado en una acción de comprensión muy deficiente o limitada.
D	Poca disposición para alcanzar un mayor aprendizaje.
Comportamientos Asociados	Comportamientos Positivos
	Es autodidacta por naturaleza, está en constante aprendizaje, razón por la que sus compañeros le buscan para obtener información valiosa.
	Es asiduo buscador de información reciente y actual. Le interesa estar actualizado en los conocimientos de su competencia.
	Participa en acciones de búsqueda de información.
	Comportamientos Negativos
	No tiene predisposición para autoaprendizaje, y no comparte información o experiencias valiosas.
	Dispone de información poco actualizada y no se interesa por un nivel de conocimiento más elevado en su especialidad.
	Limitada acciones para recolectar información.
	No es consciente de la importancia ni valora la información actualizada, que se debe poseer para alcanzar un adecuado aprendizaje.

Tabla 23

Descripción de la Competencia Específica CE 07: Iniciativa - Proactividad para el Área de RRHH. MP – DF Tumbes.

CE 07. INICIATIVA - PROACTIVIDAD											
<p>Es la habilidad para visualizar problemas, sucesos y escenarios que permitan visibilizar amenazas y oportunidades para dar solución y atención a dichos problemas. Sugiere un accionar dinámico para ayudar o promover un trabajo más eficiente. Todo trabajador con virtudes para plantear soluciones sin que se las requieran ante problemas que ha tenido la capacidad de observar antes que otros lo convierten en una persona reconocida por sus cualidades de vocación al servicio e identificación con la entidad.</p>											
A	<p>Se prepara para hacer frente a los problemas y oportunidades en todas las áreas de la organización, o de forma holística, que no ven otros en diferentes momentos. Es capaz de generar acciones para sacar a flote diversas oportunidades que se concretizarán en un futuro próximo y así evitar futuras crisis.</p>										
B	<p>Dispone de una visión y predisposición para anticiparse a dificultades, amenazas y oportunidades en su área de trabajo, de manera rápida que le permite apropiarse de datos e información y que con una posterior evaluación puede plantear un curso de acción para solucionar u aprovechar las circunstancias.</p>										
C	<p>Actúa de forma decidida ante problemas esperados, pero presenta limitaciones en recabar información documentarla y abordar la solución o aplicación o aprovechamiento de tal escenario.</p>										
D	<p>Pudiendo aprovechar oportunidades o identificar problemas explícitos carece de olfato para comprenderlos estudiarlos y menos plantear soluciones o posibilidades de aprovechamiento según las circunstancias.</p>										
	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Comportamientos Positivos</th> <th style="width: 50%;">Comportamientos Negativos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Evidencia una alta predisposición para un trabajo con autonomía, cumple las metas institucionales o del área sin mayores exigencias de monitoreo o control.</td> <td>No muestra compromiso más allá que el mero cumplimiento de sus labores o por exigencias de supervisión.</td> </tr> <tr> <td>Posee predisposición, identifica y plantea mejoras para su área de forma espontánea y autónoma.</td> <td>No plantea soluciones a problemas que pueda percibir y no considera solución de tareas que puedan significar aportes para la entidad.</td> </tr> <tr> <td>Soluciona con autonomía problemas durante su labor, así como identifica oportunidades de su área para optimizar el rendimiento de la entidad.</td> <td>Se interesa poco en la búsqueda de problemas y no avizora oportunidades que puedan ayudar a mejorar el área o la entidad.</td> </tr> <tr> <td>Desarrolla actividades más allá de las que le son exigidas imprimiendo una cuota de identificación y compromiso institucional.</td> <td>Solo desarrolla actividades con orientación de su jefe inmediato o compañeros, sus aportes son escasos.</td> </tr> </tbody> </table>	Comportamientos Positivos	Comportamientos Negativos	Evidencia una alta predisposición para un trabajo con autonomía, cumple las metas institucionales o del área sin mayores exigencias de monitoreo o control.	No muestra compromiso más allá que el mero cumplimiento de sus labores o por exigencias de supervisión.	Posee predisposición, identifica y plantea mejoras para su área de forma espontánea y autónoma.	No plantea soluciones a problemas que pueda percibir y no considera solución de tareas que puedan significar aportes para la entidad.	Soluciona con autonomía problemas durante su labor, así como identifica oportunidades de su área para optimizar el rendimiento de la entidad.	Se interesa poco en la búsqueda de problemas y no avizora oportunidades que puedan ayudar a mejorar el área o la entidad.	Desarrolla actividades más allá de las que le son exigidas imprimiendo una cuota de identificación y compromiso institucional.	Solo desarrolla actividades con orientación de su jefe inmediato o compañeros, sus aportes son escasos.
Comportamientos Positivos	Comportamientos Negativos										
Evidencia una alta predisposición para un trabajo con autonomía, cumple las metas institucionales o del área sin mayores exigencias de monitoreo o control.	No muestra compromiso más allá que el mero cumplimiento de sus labores o por exigencias de supervisión.										
Posee predisposición, identifica y plantea mejoras para su área de forma espontánea y autónoma.	No plantea soluciones a problemas que pueda percibir y no considera solución de tareas que puedan significar aportes para la entidad.										
Soluciona con autonomía problemas durante su labor, así como identifica oportunidades de su área para optimizar el rendimiento de la entidad.	Se interesa poco en la búsqueda de problemas y no avizora oportunidades que puedan ayudar a mejorar el área o la entidad.										
Desarrolla actividades más allá de las que le son exigidas imprimiendo una cuota de identificación y compromiso institucional.	Solo desarrolla actividades con orientación de su jefe inmediato o compañeros, sus aportes son escasos.										
Comportamientos Asociados											

Tabla 24

Descripción de la Competencia Específica CE 08: Responsabilidad para el Área de RRHH. MP – DF Tumbes.

CE 08. RESPONSABILIDAD											
<p>Es la capacidad de comprometerse en beneficio del cumplimiento de tareas, y/o obligaciones personales, o aquellas encargadas por jefe y/o superiores. Denota preocupación por cumplir con lo encomendado, por encima de sus propios deseos o intereses. No se compromete con lo que no puede cumplir.</p>											
A	Ejecuta las tareas con esmero y dedicación, respetando los plazos y la calidad. Informa puntualmente el avance de las tareas encomendadas, asume la responsabilidad que corresponde.										
B	Cumple las tareas señaladas respetando los plazos y la calidad de la presentación es buena. Informa de manera frecuente el avance de las tareas encomendadas, asume la responsabilidad según sea el caso.										
C	Cumple las tareas que se encargan, dentro de los márgenes de tolerancia; siendo la presentación de poca calidad.										
D	Ejecuta las tareas sin tomar en cuenta el tiempo dedicado a la misma. En algunos casos, las tareas se entregan fuera de plazo.										
	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Comportamientos Positivos</th> <th style="width: 50%;">Comportamientos Negativos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Denota gusto y compromiso con las tareas asignadas, cumple los plazos.</td> <td>Se muestra apático y poco comprometido con la ejecución de las tareas.</td> </tr> <tr> <td>Asume con seriedad cumplir los objetivos, se esfuerza por obtener los mejores resultados.</td> <td>Cumple horarios de manera puntual, sin importar cuestiones particulares.</td> </tr> <tr> <td>Muestra compromiso con las tareas en las que está involucrado.</td> <td>Se conforma con el resultado, sin importar los plazos.</td> </tr> <tr> <td>Sabe organizar y distribuir el tiempo, prioriza tareas, según sea el caso.</td> <td>No tiene criterio para organizar o separar lo urgente de lo importante.</td> </tr> </tbody> </table>	Comportamientos Positivos	Comportamientos Negativos	Denota gusto y compromiso con las tareas asignadas, cumple los plazos.	Se muestra apático y poco comprometido con la ejecución de las tareas.	Asume con seriedad cumplir los objetivos, se esfuerza por obtener los mejores resultados.	Cumple horarios de manera puntual, sin importar cuestiones particulares.	Muestra compromiso con las tareas en las que está involucrado.	Se conforma con el resultado, sin importar los plazos.	Sabe organizar y distribuir el tiempo, prioriza tareas, según sea el caso.	No tiene criterio para organizar o separar lo urgente de lo importante.
Comportamientos Positivos	Comportamientos Negativos										
Denota gusto y compromiso con las tareas asignadas, cumple los plazos.	Se muestra apático y poco comprometido con la ejecución de las tareas.										
Asume con seriedad cumplir los objetivos, se esfuerza por obtener los mejores resultados.	Cumple horarios de manera puntual, sin importar cuestiones particulares.										
Muestra compromiso con las tareas en las que está involucrado.	Se conforma con el resultado, sin importar los plazos.										
Sabe organizar y distribuir el tiempo, prioriza tareas, según sea el caso.	No tiene criterio para organizar o separar lo urgente de lo importante.										
Comportamientos Asociados											

Tabla 25

Descripción de la Competencia Específica CE 09: Autonomía - Autoconfianza para el Área de RRHH. MP – DF Tumbes.

CE 09. AUTONOMÍA - AUTOCONFIANZA					
<p>Es la capacidad de realizar con eficiencia diversas tareas, en situaciones adversas que se presentan día a día. Es una característica de esta competencia, mostrar confianza en sí mismo, enfrentar las dificultades y no derivar a otros; trabajar con mínima o escasa supervisión o fiscalización de trabajo.</p>					
A	Se conduce de manera autónoma, con absoluta confianza; toma decisiones y asume los resultados de las mismas. Se mantiene firme y contundente en asuntos importantes.				
B	Muestra autonomía, propone mejoras. Expone y justifica sus ideas cuando no está conforme con sus superiores, mostrando una postura clara y gentil.				
C	Muestra cierta autonomía, procede sin necesidad de consultar, confiando en su propio criterio aún de presentarse desacuerdos en compañeros o subordinados. Confía en sus habilidades y en su propio juicio.				
D	No se muestra seguro ante los demás, falta de confianza. Da muestras de inestabilidad.				
	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%; text-align: center;">Comportamientos Positivos</th> <th style="width: 50%; text-align: center;">Comportamientos Negativos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p>Se desempeña con autonomía, cumple los objetivos trazados sin supervisión.</p> <p>Resuelve con criterio y precisión los problemas que se presentan.</p> <p>Expone plan de mejoras para el área de intervención, utilizando lenguaje claro y gentil.</p> <p>Muestra confianza en sí mismo, en algunos casos procede sin necesidad de consultar a sus superiores.</p> </td> <td style="vertical-align: top;"> <p>Manifiesta dudas al tomar decisiones, evasivo.</p> <p>Es renuente a efectuar cambios, sigue los protocolos.</p> <p>No muestra interés en los problemas del área.</p> <p>No se tiene confianza, prefiere consultar a sus superiores antes de actuar/proceder.</p> </td> </tr> </tbody> </table>	Comportamientos Positivos	Comportamientos Negativos	<p>Se desempeña con autonomía, cumple los objetivos trazados sin supervisión.</p> <p>Resuelve con criterio y precisión los problemas que se presentan.</p> <p>Expone plan de mejoras para el área de intervención, utilizando lenguaje claro y gentil.</p> <p>Muestra confianza en sí mismo, en algunos casos procede sin necesidad de consultar a sus superiores.</p>	<p>Manifiesta dudas al tomar decisiones, evasivo.</p> <p>Es renuente a efectuar cambios, sigue los protocolos.</p> <p>No muestra interés en los problemas del área.</p> <p>No se tiene confianza, prefiere consultar a sus superiores antes de actuar/proceder.</p>
Comportamientos Positivos	Comportamientos Negativos				
<p>Se desempeña con autonomía, cumple los objetivos trazados sin supervisión.</p> <p>Resuelve con criterio y precisión los problemas que se presentan.</p> <p>Expone plan de mejoras para el área de intervención, utilizando lenguaje claro y gentil.</p> <p>Muestra confianza en sí mismo, en algunos casos procede sin necesidad de consultar a sus superiores.</p>	<p>Manifiesta dudas al tomar decisiones, evasivo.</p> <p>Es renuente a efectuar cambios, sigue los protocolos.</p> <p>No muestra interés en los problemas del área.</p> <p>No se tiene confianza, prefiere consultar a sus superiores antes de actuar/proceder.</p>				

Tabla 26

Descripción de la Competencia Específica CE 10: Tolerancia a la Presión para el Área de RRHH. MP – DF Tumbes.

CE 10. TOLERANCIA A LA PRESIÓN											
Es la habilidad para conducirse con éxito ante un escenario o ambiente de mucha exigencia o trabajo intenso. En otras palabras, es la facultad de laborar manteniendo el mismo nivel de calidad, bajo situaciones de mucha presión y/o exigencia.											
A	Logra el cumplimiento de objetivos señalados en situaciones de presión, con estándares de calidad muy altos.										
B	Cumple con los objetivos del equipo; demuestra resistencia y no conformidad frente a situaciones inusuales.										
C	Cumple con los objetivos trazados, aún con falta de acuerdo y falta de tiempo, sin embargo, prefiere trabajar solo.										
D	No es capaz de cumplir con los objetivos trazados, no soporta la presión y/o la exigencia.										
	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Comportamientos Positivos</th> <th style="width: 50%;">Comportamientos Negativos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Resuelve de manera proactiva los diferentes problemas que se presentan.</td> <td>No es capaz de resolver los problemas que se presentan, se siente abrumado.</td> </tr> <tr> <td>Mantiene la predisposición de cumplir con los objetivos aún en épocas de mayor producción; sin demostrar falta de control.</td> <td>Se siente abrumado cuando tiene gran cantidad de trabajo que atender.</td> </tr> <tr> <td>Trasmite al equipo de trabajo confianza y seguridad.</td> <td>Trasmite al equipo de trabajo, inestabilidad y falta de confianza.</td> </tr> <tr> <td>Controla situaciones de estrés, y es capaz producir con altos estándares de calidad.</td> <td>No controla el estrés, pierde los papeles con los otros.</td> </tr> </tbody> </table>	Comportamientos Positivos	Comportamientos Negativos	Resuelve de manera proactiva los diferentes problemas que se presentan.	No es capaz de resolver los problemas que se presentan, se siente abrumado.	Mantiene la predisposición de cumplir con los objetivos aún en épocas de mayor producción; sin demostrar falta de control.	Se siente abrumado cuando tiene gran cantidad de trabajo que atender.	Trasmite al equipo de trabajo confianza y seguridad.	Trasmite al equipo de trabajo, inestabilidad y falta de confianza.	Controla situaciones de estrés, y es capaz producir con altos estándares de calidad.	No controla el estrés, pierde los papeles con los otros.
Comportamientos Positivos	Comportamientos Negativos										
Resuelve de manera proactiva los diferentes problemas que se presentan.	No es capaz de resolver los problemas que se presentan, se siente abrumado.										
Mantiene la predisposición de cumplir con los objetivos aún en épocas de mayor producción; sin demostrar falta de control.	Se siente abrumado cuando tiene gran cantidad de trabajo que atender.										
Trasmite al equipo de trabajo confianza y seguridad.	Trasmite al equipo de trabajo, inestabilidad y falta de confianza.										
Controla situaciones de estrés, y es capaz producir con altos estándares de calidad.	No controla el estrés, pierde los papeles con los otros.										

4.3. ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS TIPO

La fase de Análisis y Descripción de Puestos Tipo (ADPT) del Área de Recursos Humanos permite en primer lugar conocer la naturaleza, el contenido y el alcance de cada cargo o posición funcional del área de Recursos Humanos del Distrito Fiscal de Tumbes. Para su concreción se siguió las pautas señaladas en el capítulo de metodología, en cuyo caso, cabe señalar que se ha combinado los aportes de la autora de la investigación por la formación recibida en el Master en Dirección y Gestión de Personas, y por otro lado, la experiencia del responsable del Área de Recursos Humanos, con el que se sostuvo sendas reuniones haciendo uso de entrevistas, cuyo cuestionario de entrevista que han guiado y servido para recopilar información a partir de preguntas de respuesta abierta.

La dinámica de la aplicación del cuestionario de entrevista consistió en extraer la información necesaria y puntual, primero de carácter general, para ir asumiendo cuestiones de especificidad, para ello, se usó un equipo de grabar y reproductor MP4, de modo que las preguntas permitieron al personal objeto de estudio responder de manera puntual lo que se consulte o pregunte, se utilizará o filtrará tomando en cuenta palabras claves. Con este levantamiento de observación se podrá conocer las responsabilidades, tareas, condiciones ambientales del puesto de trabajo, del mismo modo los conocimientos y requisitos del puesto específico.

En este apartado, se realiza un análisis y descripción funcional del Área de Recursos Humanos del Ministerio Público en Tumbes, y con ello obtener una descripción del puesto que conlleve la creación del Perfil Competencial.

Los puestos identificados, seleccionados, descrito y analizados como parte del ADPT se describen en la figura 7, y son en orden jerárquico:

1. Analista – RRHH
2. Especialista – Formación y Desarrollo de Personas
3. Operador Administrativo - RRHH 1
4. Operador Administrativo - RRHH 2
5. Asistente Administrativo - RRHH 1
6. Asistente Administrativo - RRHH 2

Figura 7

Descripción de los puestos del Área de RRHH. MP – DF Tumbes.



El ADPT del Área de Recursos Humanos, se presentan en las tablas 27 a 32.

Tabla 27*Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo (ADPT) Analista – RRHH del Área de RRHH. MP – DF Tumbes.*

FECHA	15 de agosto del 2022
PUESTO ANALIZADO	
Denominación del Puesto	Analista - RRHH
Perfil	Servidor Público/Especialista - Profesional 6 -SP/ES -22.03.
Régimen Laboral	R.G. N° 728
Tipo de Organiz.	Administrac. Púb.
Área	Delegación Administrativa
Recibe órdenes de	Administrador
Da órdenes a	Puestos de trabajo bajo su dirección
ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO	
Misión o Finalidad del Puesto	Lograr una eficiente gestión de personal acorde a la normativa laboral.
Funciones	<p>Ejecutar planes institucionales en relación a la materia de su competencia</p> <p>Participar en la formulación de objetivos, lineamientos, acciones, planes y metas de la institución</p> <p>Elaborar informes técnicos/legales y demás documentación de acuerdo a la naturaleza de sus funciones y dentro del área de su competencia.</p> <p>Identificar y formular indicadores de gestión para el monitoreo, análisis y mejora de las acciones que se desarrollan al interior de la institución.</p> <p>Elaborar estudios y análisis sobre temas enmarcados en el ámbito de su competencia</p> <p>Coordinar requerimientos de información a nivel interno, de acuerdo a los lineamientos establecidos</p> <p>Realizar seguimiento del desarrollo de las funciones asignadas</p> <p>Recopilar, procesar y sistematizar información del órgano y/o unidad orgánica a solicitud de la/el jefe/a, superior que apoyen cumplir con los propósitos trazados en el órgano y/o unidad orgánica.</p> <p>Generar estadísticas e informes de oficio o a solicitud de la/el Jefa/e Superior</p> <p>Informar de forma eficaz y oportuna a la/el Jefa/e Superior sobre el desarrollo de sus funciones</p> <p>Ejecutar el proceso de reclutamiento y selección de personal, garantizando el cumplimiento de las normas internas.</p> <p>Actualizar el cuadro de ubicación física de personal (CUF) en relación a las rotaciones, captaciones, permutas y destacados.</p> <p>Coordinar con las áreas funcionales, formular el requerimiento de personal para la ejecución y cumplimiento de necesidades y programas.</p> <p>Formular el cuadro de necesidades de personal en base a los requerimientos de las unidades orgánicas.</p> <p>Participar de forma activa en las convocatorias para el concurso de plazas.</p> <p>Mantener actualizada la hoja de vida del personal profesional, técnico y administrativo del distrito fiscal.</p>

Elaborar informes, efectuar análisis sustentatorios referentes al área de personal.
 Informar respecto a las incidencias del personal fiscal y administrativo.
 Mantener organizado el archivo de las declaraciones juradas de acuerdo al Reglamento e informar mensualmente a la Oficina General de Potencial Humano.
 Proponer el rol de vacaciones del personal del Distrito Fiscal y llevar un control de su ejecución.
 Las demás funciones que le asigne la/el Jefa/e Superior dentro del ámbito de su competencia.

REQUISITOS DEL PUESTO

Formación	Título profesional de Administración, Contabilidad, Economía o Derecho Contar con Colegiatura y Habilitación profesional vigente. Contar con curso de especialización en el área. Conocimientos en Ofimática (nivel básico)
Experiencia	Experiencia Profesional General laboral mínima de dos (02) años, en el sector público y/o privado. Experiencia Profesional Específica mínima de un (01) año en funciones relacionadas al puesto.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

Sobre Materiales	Responsabilidad sobre el cuidado de los bienes asignados.
Sobre Recursos Humanos	Responsabilidad en la gestión de personas del equipo a su cargo, y de la organización en general.
Impacto de los errores	Repercutir en forma negativa en la gestión de personas, al omitir trato amable y asertivo.

CONDICIONES AMBIENTALES DEL PUESTO

Esfuerzo físico y mental	Planificar las tareas que vayan a realizarse, para disminuir la adopción de posturas forzadas, movimientos repetitivos y esfuerzo mental.
Ambiente de trabajo	Ambientes ordenados, buena ventilación, desinfección y limpieza constante, pausas activas.
Riesgo	Biológico (Exposición al Sars Cov2, Viruela y bacterias) Físico (Exposición al calor, ruido, vibraciones, caídas y golpes) Ergonómico (Dolores musculares por posturas inadecuadas y sedentarismo por tareas repetitivas) Psicosociales (Stress laboral y trabajo bajo presión)

Tabla 28*Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo Especialista – Formación y Desarrollo de Personas del Área de RRHH. MP – DF Tumbes.*

FECHA	15 de agosto del 2022
PUESTO ANALIZADO	
Denominación del Puesto	Especialista – Formación y Desarrollo de Personas
Perfil	Servidor Público/Especialista - SP/ES -22.16.
Régimen Laboral	R.L N° 1057 - CAS
Tipo de Organización	Administración Pública
Área	Delegación Administrativa
Recibe órdenes de	Administrador y Analista - RRHH
Da órdenes a	No aplica
ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO	
Misión o Finalidad del Puesto	Lograr el desarrollo e incremento del Potencial de los trabajadores.
Funciones	Levantar información en campo en coordinación con los jefes inmediatos sobre las necesidades de capacitación.
	Realizar entrevistas a los trabajadores, para identificar necesidades de formación y desarrollo.
	Elaborar el diagnóstico de capacidades de todo el personal del Distrito Fiscal
	Elaborar el Plan de Desarrollo de las Personas del Distrito Fiscal.
	Velar por el cumplimiento del Plan de Desarrollo y Formación.
	Seguimiento y evaluación de las competencias.
	Seguimiento de la retroalimentación posterior a la evaluación de competencias.
	Realizar la orientación a los trabajadores sobre los procesos de Formación y Evaluación de Competencias.
Las demás funciones que le asigne la/el Jefa/e Superior dentro del ámbito de su competencia.	
REQUISITOS DEL PUESTO	
Formación	Título profesional de Administrador, Contador Público, Economista o carrera afín
	Contar con Colegiatura y Habilitación profesional vigente.
	Contar con curso de especialización en el área.
Experiencia	Experiencia Profesional General laboral mínima de dos (02) años, en el sector público y/o privado.
	Experiencia Profesional Específica mínima de un (01) año en funciones relacionadas al puesto.
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
Sobre Materiales	Responsabilidad sobre el cuidado de los bienes asignados.
Sobre Recursos Humanos	Responsabilidad en la atención oportuna y de calidad de los trabajadores
Impacto de los errores	Repercutir en forma negativa en la atención de personas, al omitir las necesidades de formación identificadas.
CONDICIONES AMBIENTALES DEL PUESTO	

Esfuerzo físico y mental	Planificar las tareas que vayan a realizarse, para disminuir la adopción de posturas forzadas, movimientos repetitivos y esfuerzo mental.
Ambiente de trabajo	Ambientes ordenados, buena ventilación, desinfección y limpieza constante, pausas activas.
Riesgo	Biológico (Exposición al Sars Cov2, Viruela y bacterias)
	Físico (Exposición al calor, ruido, vibraciones, caídas y golpes)
	Ergonómico (Dolores musculares por posturas inadecuadas y sedentarismo por tareas repetitivas)
	Psicosociales (Stress laboral y trabajo bajo presión)

Tabla 29

Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo Operador Administrativo - RRHH 1 del Área de RRHH. MP – DF Tumbes.

FECHA	15 de agosto del 2022
PUESTO ANALIZADO	
Denominación del Puesto	Operador Administrativo - RRHH 1
Perfil	Empleado Público -Técnico - SP/AP-22.02.
Régimen Laboral	R.G. N° 728
Tipo de Organización	Administración Pública
Área	Delegación Administrativa
Recibe órdenes de	Administrador/ Analista RRHH
Da órdenes a	No aplica
ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO	
Misión o Finalidad del Puesto	Lograr un eficiente funcionamiento de los aplicativos informáticos de la institución para una correcta gestión de las acciones de personal.
Funciones	Realizar actividades de gestión de documentos.
	Apoyar en el análisis y evaluación de procedimientos propios del área usuaria.
	Realizar el manejo, registro, clasificación y distribución de la documentación de la dependencia administrativa.
	Efectuar pruebas de comunicaciones con los usuarios y verificar el estado de los equipos.
	Sistematización de procesos en las áreas de la dependencia administrativa (SISTREPORT).
	Mantener actualizado las plataformas y base de datos (GLPI, SISTREPORT y SIGA).
	Elaborar información estadística emitida por la dependencia administrativa
	Registrar los desplazamientos de personal administrativo en el sistema GLPI.
	Controlar la asistencia del personal administrativo bajo el Reglamento Interno de Trabajo, Directiva e indicaciones de los coordinadores del control de asistencia a nivel nacional.
	Registrar y subsanar las incidencias de asistencia del personal administrativo en el módulo de control de asistencia en el sistema SIGA.
	Realizar los reportes de pre cierre del módulo de control de asistencia en el sistema SIGA.
	Apoyar el uso del módulo PRODUSEM al personal del Distrito Fiscal Tumbes.
	Operador 728 y 276 del sistema CONVOCA 3.0.
	Apoyar el uso del módulo de desempeño al perfil de evaluador y evaluado bajo la Directiva de la Evaluación del Desempeño Laboral.
Verificar el cumplimiento de los horarios asignados en el módulo MITR.	
Otras labores que le asigne el jefe inmediato Superior.	
REQUISITOS DEL PUESTO	
Formación	Estudios técnicos concluidos (03 años) o Estudios Universitarios a partir del 3er año (6° ciclo)

Experiencia	Experiencia Profesional General laboral mínima de dos (02) años, en el sector público y/o privado.
	Experiencia Profesional Específica mínima de un (01) año en labores administrativas, en el sector público y/o privado.
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
Sobre Materiales	Responsabilidad sobre el cuidado de los bienes asignados.
Sobre Recursos Humanos	No aplica
Impacto de los errores	Repercutir en forma negativa en la gestión de personas, al realizar proyecciones erradas (por. Ej. reprogramación de vacaciones).
CONDICIONES AMBIENTALES DEL PUESTO	
Esfuerzo físico y mental	Planificar las tareas que vayan a realizarse, para disminuir la adopción de posturas forzadas, movimientos repetitivos y esfuerzo mental.
Ambiente de trabajo	Ambientes ordenados, buena ventilación, desinfección y limpieza constante, pausas activas.
Riesgo	Biológico (Exposición al Sars Cov2, Viruela y bacterias)
	Físico (Exposición al calor, ruido, vibraciones, caídas y golpes)
	Ergonómico (Dolores musculares por posturas inadecuadas y sedentarismo por tareas repetitivas)
	Psicosociales (Stress laboral y trabajo bajo presión)

Tabla 30

Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo Operador Administrativo - RRHH 2 – RRHH del Área de RRHH. MP – DF Tumbes.

FECHA	15 de agosto del 2022
PUESTO ANALIZADO	
Denominación del Puesto	Operador Administrativo - RRHH 2
Perfil	Servidor Público/apoyo - SP/AP-22-02.
Régimen Laboral	R.L N° 1057 - CAS
Tipo de Organización	Administración Pública
Área	Delegación Administrativa
Recibe órdenes de	Administrador/ Analista RRHH
Da órdenes a	No aplica
ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO	
Misión o Finalidad del Puesto	Lograr un eficiente manejo documental para una correcta gestión de las acciones de personal.
Funciones	Elaborar proyectos de informes, oficios, memorandos y otros de acuerdo a las indicaciones del jefe inmediato
	Clasificar, organizar y sistematizar los documentos de la dependencia administrativa bajo los parámetros establecidos por el jefe inmediato.
	Llevar un control estadístico de los bienes y documentos que ingresan y egresan de la dependencia administrativa.
	Realizar la entrega de Equipos de Protección Personal y otros al personal de la institución.
	Verificar que todas sedes cuenten con los dispositivos establecidos, para la correcta ejecución del protocolo de prevención ante el COVID 19.
	Mantener y clasificar los archivos y documentos de la dependencia administrativa
	Coordinar con las demás dependencias administrativas la atención de requerimientos realizados
	Mantener Informado de sus actividades a su jefe inmediato.
	Otras funciones que el jefe inmediato le asigne.
REQUISITOS DEL PUESTO	
Formación	Estudios técnicos concluidos (03 años) o Estudios Universitarios a partir del 3er año (6° ciclo)
Experiencia	Experiencia Profesional General laboral mínima de dos (02) años, en el sector público y/o privado.
	Experiencia Profesional Específica mínima de un (01) año en labores administrativas, en el sector público y/o privado.
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
Sobre Materiales	Responsabilidad sobre el cuidado de los bienes asignados.
Sobre Recursos Humanos	No aplica
Impacto de los errores	Repercutir en forma negativa en la gestión de personas, al realizar proyecciones erradas (p. e. reprogramación de vacaciones).

CONDICIONES AMBIENTALES DEL PUESTO	
Esfuerzo físico y mental	Planificar las tareas que vayan a realizarse, para disminuir la adopción de posturas forzadas, movimientos repetitivos y esfuerzo mental.
Ambiente de trabajo	Ambientes ordenados, buena ventilación, desinfección y limpieza constante, pausas activas.
Riesgo	Biológico (Exposición al Sars Cov2, Viruela y bacterias)
	Físico (Exposición al calor, ruido, vibraciones, caídas y golpes)
	Ergonómico (Dolores musculares por posturas inadecuadas y sedentarismo por tareas repetitivas)
	Psicosociales (Stress laboral y trabajo bajo presión)

Tabla 31

Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo Analista – RRHH del Área de RRHH. MP – DF Tumbes.

FECHA	15 de agosto del 2022
PUESTO ANALIZADO	
Denominación del Puesto	Asistente Administrativo - RR.HH 1
Perfil	Servidor Público/Apoyo - SP/AP-22-03.
Régimen Laboral	R.G. N° 728
Tipo de Organización	Administración Pública
Área	Delegación Administrativa
Recibe órdenes de	Administrador/ Analista RRHH
Da órdenes a	No aplica
ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO	
Misión o Finalidad del Puesto	Brindar soporte administrativo para la correcta gestión de personal.
Funciones	Elaborar y llevar el control de la documentación correspondiente a la supervisión (oficios, actas, memorándum, cartas, etc.)
	Preparar las notificaciones u otros documentos es estricta reserva a los lugares y/o domicilios indicados.
	Absolver consultas simples, según instrucciones impartidas por el Administrador, que efectúen los Fiscales, Médicos Legistas y servidores del distrito fiscal sobre los requerimientos presentados.
	Redactar la documentación según instrucciones impartidas por la Administración o Jefatura Superior. Efectuar el seguimiento correspondiente de la documentación tramitada.
	Llevar el registro y control actualizado de las vacaciones ejecutadas del personal administrativo del Distrito Fiscal. Remitir oportunamente las provisiones vacacionales del personal administrativo del Distrito Fiscal.
	Clasificación y distribución oportuna de las planillas de remuneraciones, planillas de bono fiscal y planilla de gastos operativos del personal fiscal y administrativo del Distrito Fiscal.
	Llevar el registro y control actualizado de los legajos del personal administrativo y fiscal del Distrito Fiscal.
	Anexar al legajo del personal las resoluciones y/o otros documentos que emita la Presidencia de la Junta de Fiscales Superiores de Tumbes y la Oficina General de Potencial Humano.
	Digitalizar, imprimir o fotocopiar, clasificar archivar y realizar la distribución oportuna de la documentación recibida, en mérito de los lineamientos de Ecoeficiencia.
	Apoyar en las labores de la oficina administrativa, conforme a la necesidad de servicio y a lo dispuesto por la Administración.
Otras labores que le asigne el jefe inmediato superior	
REQUISITOS DEL PUESTO	
Formación	Estudiante Universitarios a partir del 4° año (8° ciclo) de la carrera de Administración de Empresas o de Contabilidad.
	Curso, taller y/o seminarios afines a las funciones a desempeñar.

Experiencia	Experiencia Profesional General laboral mínima de dos (02) años, en el sector público y/o privado.
	Experiencia Profesional Específica mínima de un (01) año en labores administrativas, en el sector público y/o privado.
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
Sobre Materiales	Responsabilidad sobre el cuidado de los bienes asignados.
Sobre Recursos Humanos	No aplica
Impacto de los errores	Repercutir en forma negativa en la gestión de personas, al realizar proyecciones erradas (p.e. Reprogramación de vacaciones).
CONDICIONES AMBIENTALES DEL PUESTO	
Esfuerzo físico y mental	Planificar las tareas que vayan a realizarse, para disminuir la adopción de posturas forzadas, movimientos repetitivos y esfuerzo mental.
Ambiente de trabajo	Ambientes ordenados, buena ventilación, desinfección y limpieza constante, pausas activas.
Riesgo	Biológico (Exposición al Sars Cov2, Víruela y bacterias)
	Físico (Exposición al calor, ruido, vibraciones, caídas y golpes)
	Ergonómico (Dolores musculares por posturas inadecuadas y sedentarismo por tareas repetitivas)
	Psicosociales (Stress laboral y trabajo bajo presión)

Tabla 32

Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo Asistente Administrativo - RR.HH 2 del Área de RRHH. MP – DF Tumbes.

FECHA	15 de agosto del 2022
PUESTO ANALIZADO	
Denominación del Puesto	Asistente Administrativo - RR.HH 2
Perfil	Empleado Público/Técnico/SP-AP
Régimen Laboral	R.L N°. 1057 - CAS
Tipo de Organización	Administración Pública
Área	Delegación Administrativa
Recibe órdenes de	Administrador/ Analista RRHH
Da órdenes a	No aplica
ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO	
Misión o Finalidad del Puesto	Brindar soporte administrativo para la correcta gestión de personal.
Funciones	Brindar apoyo en al área de Personal del Distrito Fiscal de Tumbes.
	Elaborar proyectos de informes, oficios, memorandos y otros de acuerdo a las indicaciones del jefe inmediato
	Clasificar, organizar y sistematizar los documentos de la dependencia administrativa bajo los parámetros establecidos por el Jefe Inmediato.
	Organizar los legajos del personal administrativo del Distrito Fiscal de Tumbes.
	Llevar el control de los contratos y/o adendas del personal CAS.
	Mantener y clasificar los archivos y documentos de la dependencia administrativa.
	Mantener Informado de sus actividades a su jefe inmediato.
	Verificar y validar las rendiciones del uniforme institucional conforme directiva a través del módulo RENDICIÓN.
	Registrar y controlar asistencia a través del sistema SIGA en concordancia a la directiva, normativa e indicaciones de los coordinadores del control de asistencia a nivel nacional.
	Verificar el cumplimiento del Módulo de Identificación de Trabajo Remoto (MITR).
	Atender las consultas y orientar al personal respecto a los permisos y licencias.
	Verificar el reporte de actividades en el módulo PRODUSEM.
	Realizar el cierre de asistencia mensual para las planillas de pagos, según el plazo otorgado por la subgerencia de REGISTRO Y CONTROL DE ASISTENCIA.
Operador de suplencias en el módulo CONVOCA 3.0 a través de sistemas	
Otras funciones que el jefe inmediato le asigne	
REQUISITOS DEL PUESTO	
Formación	Estudiante del cuarto (4°) año de la carrera de Administración de Empresas o de Contabilidad o de Estudios Técnicos concluidos (formación de 03 años) en Administración de Empresas o Contabilidad, debidamente acreditada.
	Curso, taller y/o seminarios afines a las funciones a desempeñar.

Experiencia	Experiencia Profesional General laboral mínima de dos (02) años, en el sector público y/o privado.
	Experiencia Profesional Específica mínima de un (01) año en labores administrativas, en el sector público y/o privado.
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
Sobre Materiales	Responsabilidad sobre el cuidado de los bienes asignados.
Sobre Recursos Humanos	No aplica
Impacto de los errores	Repercutir en forma negativa en la gestión de personas, al realizar cálculos errados (descuentos).
CONDICIONES AMBIENTALES DEL PUESTO	
Esfuerzo físico y mental	Planificar las tareas que vayan a realizarse, para disminuir la adopción de posturas forzadas, movimientos repetitivos y esfuerzo mental.
Ambiente de trabajo	Ambientes ordenados, buena ventilación, desinfección y limpieza constante, pausas activas.
Riesgo	Biológico (Exposición al Sars Cov2, Viruela y bacterias)
	Físico (Exposición al calor, ruido, vibraciones, caídas y golpes)
	Ergonómico (Dolores musculares por posturas inadecuadas y sedentarismo por tareas repetitivas)
	Psicosociales (Stress laboral y trabajo bajo presión)

4.4. PERFIL COMPETENCIAL DE LOS PUESTOS SELECCIONADOS

Tal y como se describió en la metodología, el Perfil Competencial es un documento con la descripción de competencias que se requieren de forma precisa para la entidad y para el puesto tipo analizado.

Conforme se ha descrito en la metodología, se ha optado por formular solo el Perfil Básico, siendo un insumo esencial disponer de los productos: el Diccionario de Competencias, expuesto en el numeral 4.2 y el Análisis y Descripción de Puestos Tipo, señalado en el numeral 4.3, con lo cual, se facilita la formulación del perfil competencial de los 6 puestos tipo trabajados en el ADPT y que corresponden al Área de Recursos Humanos.

El perfil competencial es un consolidado de las competencias trabajadas anteriormente, las mismas que cuentan la precisión de los niveles de exigencia como se precisó en la tabla 4, se describe de forma abreviada el puesto fruto del Análisis y Descripción de Puestos Tipo.

A continuación, se muestra la clasificación de las competencias identificadas en los puestos de trabajo.

Tabla 33

Perfil Competencial del Analista - RRHH del Área de RRHH. MP – DF Tumbes.

Puesto: Analista - RRHH			
Breve Descripción del Puesto			
Lograr una eficiente gestión de personal acorde a la normativa laboral.			
Competencias Generales			
Identificación Institucional	A	Autocontrol	A
Ética profesional	A	Flexibilidad	A
Calidad de Trabajo	A	Integridad	A
Compromiso	A	Desempeño Transversal	A
Justicia	A	Orientación a Resultados	A
Competencias Específicas			
Liderazgo	A	Disposición a aprender	A
Trabajo en equipo	A	Iniciativa - Proactividad	A
Comunicación Oral y Escrita	A	Responsabilidad	A
Pensamiento Analítico	A	Autonomía - Autoconfianza	A
Comprensión Interpersonal y empatía.	A	Tolerancia a la presión	A

Tabla 34*Perfil Competencial del Especialista - Formación y Desarrollo de Personas del Área de RRHH. MP – DF Tumbes.*

Puesto: Especialista - Formación y Desarrollo de Personas			
Breve Descripción del Puesto			
Lograr el desarrollo e incremento del Potencial de los trabajadores.			
Competencias Generales			
Identificación Institucional	A	Autocontrol	B
Ética profesional	A	Flexibilidad	B
Calidad de Trabajo	A	Integridad	A
Compromiso	A	Desempeño Transversal	A
Justicia	A	Orientación a Resultados	A
Competencias Específicas			
Liderazgo	A	Disposición a aprender	A
Trabajo en equipo	A	Iniciativa - Proactividad	A
Comunicación Oral y Escrita	A	Responsabilidad	A
Pensamiento Analítico	A	Autonomía - Autoconfianza	A
Comprensión Interpersonal y empatía.	B	Tolerancia a la presión	B

Tabla 35*Perfil Competencial del Operador Administrativo - RRHH 1 del Área de RRHH. MP – DF Tumbes.*

Puesto: Operador Administrativo - RRHH 1			
Breve Descripción del Puesto			
Lograr un eficiente funcionamiento de los aplicativos informáticos de la institución para una correcta gestión de las acciones de personal.			
Competencias Generales			
Identificación Institucional	A	Autocontrol	B
Ética profesional	B	Flexibilidad	B
Calidad de Trabajo	A	Integridad	A
Compromiso	A	Desempeño Transversal	A
Justicia	B	Orientación a Resultados	A
Competencias Específicas			
Liderazgo	B	Disposición a aprender	A
Trabajo en equipo	A	Iniciativa - Proactividad	B
Comunicación Oral y Escrita	A	Responsabilidad	A
Pensamiento Analítico	B	Autonomía - Autoconfianza	B
Comprensión Interpersonal y empatía.	A	Tolerancia a la presión	A

Tabla 36

Perfil Competencial del Operador Administrativo - RRHH 2 del Área de RRHH. MP – DF Tumbes.

Puesto: Operador Administrativo - RRHH 2			
Breve Descripción del Puesto			
Lograr un eficiente manejo documental para una correcta gestión de las acciones de personal.			
Competencias Generales			
Identificación Institucional	A	Autocontrol	A
Ética profesional	B	Flexibilidad	B
Calidad de Trabajo	A	Integridad	A
Compromiso	A	Desempeño Transversal	B
Justicia	B	Orientación a Resultados	A
Competencias Específicas			
Liderazgo	B	Disposición a aprender	A
Trabajo en equipo	A	Iniciativa - Proactividad	A
Comunicación Oral y Escrita	A	Responsabilidad	A
Pensamiento Analítico	B	Autonomía - Autoconfianza	B
Comprensión Interpersonal y empatía.	A	Tolerancia a la presión	B

Tabla 37

Perfil Competencial del Asistente Administrativo - RR. HH 1 del Área de RRHH. MP – DF Tumbes.

Puesto: Asistente Administrativo - RR. HH 1			
Breve Descripción del Puesto			
Brindar soporte administrativo para la correcta gestión de personal.			
Competencias Generales			
Identificación Institucional	A	Autocontrol	A
Ética profesional	B	Flexibilidad	B
Calidad de Trabajo	B	Integridad	A
Compromiso	A	Desempeño Transversal	C
Justicia	B	Orientación a Resultados	B
Competencias Específicas			
Liderazgo	B	Disposición a aprender	A
Trabajo en equipo	A	Iniciativa - Proactividad	C
Comunicación Oral y Escrita	B	Responsabilidad	A
Pensamiento Analítico	C	Autonomía - Autoconfianza	B
Comprensión Interpersonal y empatía.	A	Tolerancia a la presión	B

Tabla 38

Perfil Competencial del Asistente Administrativo - RR. HH 2 del Área de RRHH. MP – DF Tumbes.

Puesto: Asistente Administrativo - RR. HH 2			
Breve Descripción del Puesto			
Brindar soporte administrativo para la correcta gestión de personal.			
Competencias Generales			
Identificación Institucional	A	Autocontrol	A
Ética profesional	B	Flexibilidad	B
Calidad de Trabajo	B	Integridad	A
Compromiso	B	Desempeño Transversal	C
Justicia	B	Orientación a Resultados	B
Competencias Específicas			
Liderazgo	B	Disposición a aprender	A
Trabajo en equipo	B	Iniciativa - Proactividad	C
Comunicación Oral y Escrita	B	Responsabilidad	A
Pensamiento Analítico	C	Autonomía - Autoconfianza	B
Comprensión Interpersonal y empatía.	A	Tolerancia a la presión	B

V. DISCUSIÓN

La gestión por competencias nos permite conocer a fondo lo que necesita cada puesto de trabajo tipo, en habilidades y el grado de las mismas (Monjarás, 2020). Por ello el TFM se orienta a Diseñar un Diccionario de Competencias y el Perfil Competencial en el área de Recursos Humanos del Ministerio Público – Distrito Fiscal de Tumbes (Perú).

En relación a la situación de la gestión de personas en el área de recursos humanos del Ministerio Público del Distrito Fiscal de Tumbes se tiene que es un órgano desconcentrado, cuyo titular es el presidente de la Junta de Fiscales Superiores y tiene como soporte administrativo al Área de Administración, y dentro de esta, el Área de Recursos Humanos.

Como se ha descrito en el numeral 4.1. la Oficina General de Potencial Humano dependiente de la Gerencia General del Ministerio Público, mantiene dependencia funcional con las áreas de Administración y de Recursos Humanos de cada Distrito Fiscal. Se observa que estas áreas de los distritos fiscales mantienen una fuerte comunicación e interacción con las Oficinas de Remuneraciones, Pensiones y Beneficios y la Oficina de Bienestar y Desarrollo Humano; , pero en menor medida con la Oficina de Administración de Potencial Humano, empero, en el Distrito Fiscal de Tumbes, merced al trabajo en equipo, el nivel de coordinación del Presidente de la Junta de Fiscales y el encargado de administración, y sobre todo el reconocimiento del aporte de la gestión por competencias como enfoque para incrementar las capacidades del personal, se observa que aspectos de formación y desarrollo de personas se ejecutan conforma al Plan de Desarrollo de Personas del distrito fiscal de Tumbes, que ha significado que la gestión administrativa de este distrito fiscal sea reconocida como un Distrito Fiscal modelo de gestión, considerando la totalidad de 34 distritos, dicho reconocimiento se da por su desempeño, por la ejecución presupuestaria, cumplimiento de indicadores, mayor proceso de transformación digital frente a otros distritos fiscales, que han permitido inclusive que se haya estrechado los niveles de comunicación entre la Oficina de Administración de Potencial Humano de la Gerencia General con el Área de Recursos Humanos, que tiende a incrementarse y por ende, a mejorar las funciones del personal administrativo en su conjunto, de modo que se ha superado las limitadas relaciones que se mantenían en años anteriores desde el nivel central, lo cual ahora la identificación de competencias laborales poco fortalecidas en el distrito fiscal de Tumbes se visibilicen y le preste atención desde la Sede Central, de modo que se están ejecutando diversas acciones dentro del Plan de Capacidades, que explican el progresivo y positivo desempeño laboral.

En relación a la aplicación de la Gestión por Competencias, mediante el diseño de un Diccionario de Competencias para el área de Personal, como aporte de la autora de la

investigación, que basándose en el Modelo de Gestión por Competencias que se sustenta en la Teoría de los Recursos y Capacidades, pueden incrementar las ventajas competitivas de los distritos fiscales como el de Tumbes, en ese contexto, es relevante la propuesta de diccionario de competencias para un área piloto y de carácter experimental, puede ampliarse a todas las áreas administrativas y áreas funcionales del distrito fiscal de Tumbes, con el concurso de la investigadora en estos procesos, que darán valor agregado para potencia recursos y capacidades del potencial humano a fin de que aumenten su productividad y desempeño laboral.

La gestión de personas aplicada en el área de Recursos Humanos del Distrito Fiscal de Tumbes, bajo el enfoque por competencias, en esta fase experimental y con el concurso de la investigadora que por su formación en Dirección y Gestión de Personas, debe incorporarse al equipo de trabajo, es una ventaja pero debe tenerse en cuenta que los resultados de las propuesta como este Diccionario de Competencia, no son fáciles de generalizar sus resultados o conclusiones, pues como toda disciplina se presentan dificultades dadas los variados perfiles de las áreas administrativas. Por ello el estudio de casos, aquí utilizado puede permitir estudiar con mayor precisión, que puede servir para su generalización a nivel de todos los distritos fiscales. La propuesta formulada puede redefinir el modelo teórico utilizado de modo que su validez o eficacia sea confirmadas con otras metodologías deductivas.

El estudio de casos de la presente investigación es una metodología inductiva y resalta el hecho de posicionar a las personas como capital y activo estratégico para aumentar la ventaja competitiva de la entidad en el contexto de un servicio público de calidad, demandada por la población. Así, identificar las competencias en los perfiles de puesto para reclutamiento o para fortalecer capacidades, va a incidir en una mejora del desempeño laboral.

A partir del conocimiento de la situación actual y el análisis de las tareas, este trabajo constituye un aporte para conocer claramente y en detalle las funciones de los puestos, que de forma participativa se ha plasmado en el Diccionario de Competencia y se espera constituya la base para una progresiva transformación de la gestión del recurso humano.

Cabe resaltar que de acuerdo al enfoque teórico, el diccionario de competencias es la base de la gestión de las personas, usando en primera instancia para valorar los puestos de trabajo de la entidad. Así, los puestos pueden consignar competencias plenamente definidas y moldear el perfil del puesto asegurando su concreción en “saber”, “saber hacer”, “saber estar”, “querer hacer” y “poder hacer”.

La construcción del diccionario de competencias, el análisis y descripción de puestos y el perfil

competencial del Ministerio Público – Distrito Fiscal de Tumbes, pese a que es una propuesta experimental, de 6 puestos, puede significar un salto a la gestión moderna del potencial humano del área de Recursos Humanos e incidir en mejor desempeño de la gestión administrativa, que puede facilitar a posteriori la construcción de indicadores de gestión de recursos humanos.

Como reflexión final, podemos señalar que la propuesta de un modelo de gestión por competencias, va a ayudar a la entidad conocer sus recursos técnicos y reconocer la necesidad de incorporar e integrarlos para alcanzar rendimientos holísticos que den más valor a la organización y elevar las capacidades, pues se puede identificar claramente entre el perfil que requiere el puesto y el perfil competencial, orientar las fortalezas del personal hacia la consecución de resultados y cumplimiento de metas, y desde ahí visibilizar las fortalezas y debilidades del modelo o de la propuesta hecha, y que en el mediano plazo pueda permitir enfrentarse con éxito ante hechos exógenos que afecten la organización, asimismo, va a permitir que se interaccione al personal con los procesos técnicos y su coherencia con las ineficiencias y posibilidades de mejoras.

En consecuencia, una propuesta de Gestión por Competencias como la presente, puede que no sea la panacea, pero su puede aportar una comprensión sistémica de la organización y en la gestión del personal para incrementar su desempeño, su potencial, acercándolos a una mayor identificación y compromiso institucional.

VI. CONCLUSIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES

6.1. CONCLUSIONES

1. El área de recursos humanos del Ministerio Público - Distrito Fiscal de Tumbes tiene en su seno a 6 personas, que apoyan la gestión de las acciones de personal, que pese a su limitado número representan una fuerza y apoyo que se constituyen en una fortaleza en el área de administración.
2. La gestión por competencia plasmada en un modelo de diccionario de competencias, análisis y descripción de puestos y el perfil competencial de las personas que integran el área de recursos humanos en el Ministerio Público – Distrito Fiscal de Tumbes, se constituye en una oportunidad para plasmar e implementar un modelo de la gestión para elevar el desempeño laboral basado en identificación. Compromiso y pensamiento estratégico.
3. La propuesta de modelo de gestión por competencias va a permitir progresivamente reformular los perfiles de puestos que se utilizan en los procesos de selección de personal en el Ministerio Público – Distrito Fiscal de Tumbes, y se espera que en el mediano plazo se haga extensivo hacia otros distritos fiscales.

6.2. LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

Todos las investigaciones y aportes presentan reservas y limitaciones, en nuestro caso, no es la excepción, pero se presentan como oportunidades y retos para futuras investigaciones. En el presente estudio se evidencias algunas limitaciones tanto en la ejecución como en los reportes:

- a. Respecto a la recolección de datos, la muestra e muy pequeña, y los puestos han sido analizados con un solo cuestionario de entrevista. Empero, cabe resaltar el concurso del encargado del área de recursos humanos por su invaluable aporte, compromiso y entusiasmo para conocer, aplicar y difundir una metodología desconocida para el.
- b. La técnica de recogida de datos es única, y en futuras investigaciones se espera se conjuguen diversas técnicas de modo que pueda identificarse omisiones, debilidades o ausencia de datos que aporten mejor al diseño del modelo propuesto.
- c. Respecto a futuras investigaciones, estas son variadas dado que son limitados los estudios tanto a nivel internacional como nacional (Perú) y más aún, las entidades públicas no aplican estas metodologías de mejora del desempeño laboral y desarrollo organizacional.

- d. Es imperativo que la presente propuesta, continúe y sea puesta en marcha y mejore el cumplimiento de metas institucionales, para que muestre resultados y sirva de patrón y de aplicación a otras áreas.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2009). Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias. 6ª edición. Buenos Aires. Ediciones Granica.
- CLAD. (2016). Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). (2016). Guía Referencial Iberoamericana de Competencias para el Servicio Público. Recuperado el 02/08/ 2022, de: <http://siare.clad.org/fulltext/0082402.pdf>
- D. Leg. 052. (1981). Ley Orgánica del Ministerio Público. Diario Oficial “El Peruano”, Lima.
- D. Leg. 1057. (2007). Ley del Contrato administrativo de servicios - CAS. Diario Oficial “El Peruano”, Lima.
- D. Leg. 276. (1984). Ley de bases de la carrera administrativa y de Remuneraciones. Diario Oficial “El Peruano”, Lima.
- D. Leg. 728. (1991). Ley de Productividad y Competitividad Laboral. Diario Oficial “El Peruano”, Lima.
- Del Moral, E. M. (2018). Creación de un departamento de recursos humanos. (TFM). Centro de Estudios de Postgrado, Universidad de Jaén, Jaén, España.
- Díaz J. (2018). Aplicación de la Gestión por Competencias en la Administración Local: diseño y elaboración del Perfil Básico de competencias en las áreas de Secretaría e Intervención del Ayuntamiento de Benaguasil. (TFG). Facultad de Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Valencia, España.
- Fernández, J. (2005). Gestión por competencias: un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos. Primera ed. Madrid: Prentice Hall.
- Ferro, J. (2020). Construcción de perfiles de cargo con base a las competencias. (TFG). Colombia. Universidad Católica de Colombia.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L., 2008. Gestión de Recursos Humanos. Quinta ed. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Guijarro, E.; Babiloni, ME.; Cardós, MJ. (2015). La gestión por competencias en la Administración Pública Española. <http://hdl.handle.net/10251/53293>
- Huesca, G. (2017). Las competencias del profesorado de secundaria. Teoría y aplicación en

- la práctica docente. (TFM). UNIA.
- Jiménez, A. (2018). El modelo de gestión de personas por competencias en la sociedad informática INPRO. (TFM). UNIA.
- McClelland, D. (1973). Pruebas de competencia en lugar de inteligencia. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- Ministerio Público – Perú. (2020). Plan Estratégico Institucional 2021-2025. Informe Ofic. Gral. Planeamiento MP.
- Ministerio Público (Perú). (2021). Directiva para la ejecución de Procesos – Concursos Público de Méritos en el Ministerio Público. Resoluc. 1534-MP-FN, del 18/11/2021. Ofic. General de Potencial Humano, Ministerio Público, Lima.
- Ministerio Público (Perú). (2021). Plan Estratégico Institucional 2021-2025. Ofic. General Planeamiento, Ministerio Público, Lima.
- Ministerio Público (Perú). (2022). Memoria Anual del Fiscal de la Nación 2021. Ofic. General Planeamiento, Ministerio Público, Lima.
- Monjarás, L. (2019). 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. Universidad Señor de Sipán, Chiclayo (Perú).
- Moreno, M. J., Pelayo, Y., Vargas, A. (2004). La gestión por competencias para la Dirección Estratégica de los recursos humanos en la sociedad del Conocimiento. *Revista de Empresa* (nº 10), pp 56-72
- Moreno-Fuentes, S. M. (2020). Construcción de perfiles de cargo con base en las competencias. Trabajo de Grado. Universidad Católica de Colombia. Facultad de Psicología. Bogotá, Colombia.
- Moruno, M (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. (Trabajo Fin de Grado). Universidad Politécnica de Valencia, Valencia - España.
- 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 28/07/2022, de <http://hdl.handle.net/10251/59513>.

SERVIR – Autoridad del Servicio Civil (Perú). (2013). Regímenes Laborales. Informe SERVIR 2013, Lima, Perú.

SERVIR - Autoridad del Servicio Civil (Perú). (2016). Diccionario de Competencias Transversales del Servidor Público. Lima: Directiva N° 001-2013-SERVIR.

Spencer, L. M., Spencer S. M. (1993). Competence at Work. En: John Wiley and Sons, 1993.

Villoria, M., Pino, E., 2009. Dirección y gestión de recursos humanos en las administraciones públicas. Tercera ed. Madrid: Tecnos.

ANEXOS

Anexo 1. FICHA DE OBSERVACIÓN

El análisis documental;

LISTA DE COTEJO	Si	No
1. ¿La organización cuenta Plan Estratégico Institucional?		
2. ¿Se sigue el Plan Estratégico Institucional para el logro de objetivos institucionales?		
3. ¿Se realiza evaluación del cumplimiento del Plan Estratégico Institucional?		
4. ¿La organización tiene Manual de Puestos, que permita identificar de manera clara las funciones de cada trabajador?		
5. ¿El manual de puestos de la entidad se encuentra actualizado, se ajusta a la realidad institucional?		
6. ¿La organización tiene diccionario de competencias?		
7. ¿La organización realiza evaluación de competencias?		
8. ¿La organización tiene implementado un Plan de Formación y Fortalecimiento de capacidades?		
9. ¿Se realiza seguimiento al cumplimiento del Plan de Formación y Fortalecimiento de capacidades?		
10. ¿La organización realiza Memoria cada año, que muestre las actividades y logros?		
11. ¿Se reconocen los logros y se agradece a los servidores su participación?		
12. ¿Se implementan medidas correctivas frente al no cumplimiento de actividades programadas?		

Anexo 2. CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

I. Datos generales:

Cargo:

Jefe Inmediato:

Fecha:

II. Preguntas de entrevista:

1. ¿A qué grupo, subgrupo y nivel pertenece?
2. ¿De quién recibe órdenes?
3. ¿Qué actividades desarrolla de forma habitual en el Ministerio Público?
4. ¿Alguna más con carácter residual?
5. ¿Qué tipo de requisitos académico y físico requiere su puesto?
6. ¿Qué efecto cree que tiene el incorrecto cumplimiento de sus funciones?
7. A nivel humano, ¿Qué responsabilidad tiene?
8. ¿Su puesto supone un esfuerzo físico o mental?

Anexo 3. REGISTRO DE COMPETENCIAS

I. Datos generales:

Cargo:

Jefe Inmediato:

Fecha:

II. Relación de Competencias:

Nº	COMPETENCIAS	SI	NO
1	Identificación Institucional		
2	Ética profesional		
3	Calidad de Trabajo		
4	Compromiso		
5	Justicia		
6	Autocontrol		
7	Flexibilidad		
8	Integridad		
9	Desempeño Transversal		
10	Orientación a Resultados		
11	Liderazgo		
12	Trabajo en equipo		
13	Comunicación Oral y Escrita		
14	Pensamiento Analítico		
15	Comprensión Interpersonal y empatía.		
16	Disposición a aprender		
17	Iniciativa - Proactividad		
18	Responsabilidad		
19	Autonomía - Autoconfianza		
20	Tolerancia a la presión		

Anexo 4. MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES CRITICAS DEL PUESTO

FECHA	
PUESTO ANALIZADO	
Denominación del Puesto	
Perfil	
Régimen Laboral	
Tipo de Organización	
Área	
Recibe órdenes de	
Da órdenes a	
ACTIVIDADES Y TAREAS DEL PUESTO	
Misión o Finalidad del Puesto	.
Funciones	
REQUISITOS DEL PUESTO	
Formación	
Habilidades y Capacidades	
Experiencia	
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
Sobre Materiales	
Sobre Recursos Humanos	
Impacto de los errores	
CONDICIONES AMBIENTALES DEL PUESTO	
Esfuerzo físico y mental	
Ambiente de trabajo	
Riesgo	

Anexo 5. MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS Y HABILIDADES REQUERIDAS PARA CADA FUNCIÓN ESPECÍFICAS

Puesto:	
Breve Descripción del Puesto	
Competencias Generales	
Identificación Institucional	Autocontrol
Ética profesional	Flexibilidad
Calidad de Trabajo	Integridad
Compromiso	Desempeño Transversal
Justicia	Orientación a Resultados
Competencias Específicas	
Liderazgo	Disposición a aprender
Trabajo en equipo	Iniciativa - Proactividad
Comunicación Oral y Escrita	Responsabilidad
Pensamiento Analítico	Autonomía - Autoconfianza
Comprensión Interpersonal y empatía.	Tolerancia a la presión

Anexo 6. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

DIMENSIONES	Nº	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 Ministerio Público y con el objetivo del puesto?	Dicotómicas	Si No

Anexo 7A. ANÁLISIS DE PUESTO – PARTICIPANTE I

Participante I; fue la persona objeto de estudio u ocupantes, para el presente caso son los integrantes del área de Recursos Humanos del Ministerio Público – Distrito Fiscal Tumbes, se orientó esta parte a obtener insumos o datos que cumplan con los principios de objetividad, independencia y realidad (anexo 7A).

N°	Puesto Identificado – Objeto de Estudio	Si	No
1	Analista - RRHH		
2	Especialista – Formación y Desarrollo de Personas		
3	Operador Administrativo – RRHH 1		
4	Operador Administrativo – RRHH 2		
5	Asistente Administrativo – RRHH 1		
6	Asistente Administrativo – RRHH 2		

Anexo 7B. ANÁLISIS DE PUESTO – PARTICIPANTE II

Participante II; fue el responsable de realizar el Análisis de Puesto Tipo o análisis de puestos, que fue una tercera persona que ayudó a la recogida de la información (Anexo 7B).

Nº	Puesto Identificado – Objeto de Estudio	Si	No	Validado Participante II
1	Analista - RRHH			
2	Especialista – Formación y Desarrollo de Personas			
3	Operador Administrativo – RRHH 1			
4	Operador Administrativo – RRHH 2			
5	Asistente Administrativo – RRHH 1			
6	Asistente Administrativo – RRHH 2			

Anexo 7C. ANÁLISIS DE PUESTO – PARTICIPANTE III

Participante III; estuvo a cargo del responsable del área de Recursos Humanos del Ministerio Público – Distrito Fiscal Tumbes, su participación orientada a la verificación de la información recogida, y posterior a ello dio su conformidad o visto bueno a dicha información expuesta en la plantilla, siempre bajo los criterios de confidencialidad. (Anexo 7C)

Nº	Puesto Identificado – Objeto de Estudio	Si	No	Validado Participante II	Vo.Bo. Jefe RR. HH
1	Analista - RRHH				
2	Especialista – Formación y Desarrollo de Personas				
3	Operador Administrativo – RRHH 1				
4	Operador Administrativo – RRHH 2				
5	Asistente Administrativo – RRHH 1				
6	Asistente Administrativo – RRHH 2				

Anexo 8. CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA REALIZACIÓN INVESTIGACIÓN.



MINISTERIO PÚBLICO
FISCALÍA DE LA NACIÓN

Decenio de la Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres
Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional
PRESIDENCIA DE LA JUNTA DE FISCALES SUPERIORES DEL DISTRITO
FISCAL DE TUMBES

Tumbes, 15 de enero del 2022

Carta No. 001051- 2022-MP-FN-PJFSTUMBES

Señora
CPCC. ROSARIO SOCORRO TANDAZO DELGADO

Presente. -

Asunto : SE BRINDA AUTORIZACIÓN PARA DESARROLLAR TRABAJO DE FIN DE MÁSTER (TFM) EN EL DF TUMBES.

Tengo el agrado de dirigirme a usted, saludarla y en atención al documento de la referencia, se cumple con informarle que se le concede visto bueno para que desarrollen la institución la aplicación de herramientas que sirvan para la obtención de datos, en razón al desarrollo de la investigación titulada "Diccionario de Competencias y Perfil Competencial en la Unidad de Recursos Humanos del Ministerio Público peruano", entorno a los estudios que realiza en el Máster de Dirección y Gestión de Personas de la Universidad Internacional de Andalucía - España. Lo que se comunica, para conocimiento y fines pertinentes.

Sin otro particular, hago propicia la ocasión para expresarle mi mayor consideración.

Atentamente,

.....
Carlos Javier Álvarez Rodríguez
PRESIDENTE DE LA JUNTA DE FISCALES SUPERIORES DE TUMBES
MINISTERIO PÚBLICO

ANEXO 9. FORMATO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Basado en los principios éticos que rigen la investigación, con respecto a la solicitud de libre participación, se efectúa el siguiente acuerdo de participación en la investigación “Diccionario de Competencias y Perfil Competencial en el área de Recursos Humanos del Ministerio Público (Perú)”; Cuya responsable de la investigación es la Graduada Universitaria con Licenciatura en Contaduría Pública, Rosario Socorro Tandazo Delgado.

Cláusulas del Acuerdo;

He recibido información clara y completa acerca de:

- La justificación del estudio y los objetivos de la investigación.
- Los beneficios que se puedan esperar de la investigación.
- La garantía de recibir respuesta a cualquier pregunta y aclaraciones en relación a la investigación.
- Libertad de retirar mi consentimiento en cualquier momento y dejar la participación en el estudio sin que ello cree perjuicios para continuar la atención.
- La seguridad del anonimato y confidencialidad de la información.

Por lo expuesto;

ACEPTO, ser participante de la Investigación.

Nombre participante (Encuesta)

N° DNI

Visto Bueno de la Investigadora