

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA QUÍMICA



“MEJORA DEL DISEÑO DEL PERFIL DEL PUESTO ARQUITECTO PMO DE LA SUBGERENCIA DE GESTIÓN POR PROYECTOS DEL RENIEC PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS”

ESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y DESARROLLO HUMANO

AUTORES:

BACH. MARÍA MAGDALENA, RÍOS RAMÍREZ
BACH. MAGALY VÍLCHEZ ROLDÁN DE CHAMPAC

Callao, 2019
PERÚ

DEDICATORIA

Quiero dedicar esta tesis a mi esposo Luis Champac y a mis preciosos hijos Valeria, Rodrigo y Adrián por su amor, comprensión y apoyo incondicional.

A mi madre Luisa por su gran amor, quien ahora desde el cielo me acompaña y está presente en mi corazón. Todo lo que soy te lo debo a ti.

A mi padre Felipe por creer en mí. Además porque a través de sus palabras y consejos nunca dejó de alentarme.

A mi amiga y compañera de tesis Malena por su apoyo, sus consejos y amistad, que nos han permitido finalmente culminar la presente investigación.

A mi gran familia y a mis amigos por su apoyo constante, cariño y aliento en el logro de mis objetivos.

Magaly Vílchez Roldán de Champac

A mi amada madre; a mi familia Ríos Ramírez de todas las generaciones, pilares fundamentales en mi vida, por su amor y apoyo incondicional en todo momento; a Dios por la motivación mediante su palabra “Esfuézate y sé valiente” Josué 1: 9.

A mis amigas de la UNAC y del Reniec por su apoyo incondicional en el desarrollo de esta investigación.

María Magdalena Ríos Ramírez

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, la bendición de contar con una hermosa familia, que es mi soporte y gran fuente de inspiración en mi crecimiento personal y profesional, que me acompaña a cada paso y colma con su amor y felicidad cada uno de mis días. Gracias, familia Champac Vílchez, por formar parte de mi vida, y con cuyo valioso e incondicional apoyo espero contar siempre.

Agradezco también y sobremanera a nuestro asesor por su apoyo y paciencia durante el desarrollo de la tesis.

Magaly Vílchez Roldán de Champac.

A todos los expertos y amigos que han aportado conocimiento, consejos y su tiempo en el desarrollo de este estudio; a la gerente de calidad e innovación del Reniec, quien nos dio la oportunidad de desarrollar la presente investigación y ser parte de los diferentes equipos para la mejora continua de los sistemas de gestión de calidad y seguridad de la información; así como también de manera muy especial a mi asesor magíster Gumercindo Huamani Taipe por su colaboración y ayuda en el desarrollo este estudio.

María Magdalena Ríos Ramírez

ÍNDICE

ÍNDICE	1
TABLA DE CONTENIDO	5
RESUMEN	10
ABSTRACT	11
INTRODUCCIÓN	12
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.1 Descripción de la realidad problemática:	13
1.2 Formulación del problema:.....	16
1.3 Objetivos:	16
1.4 Limitantes de la investigación:	17
II. MARCO TEÓRICO.....	18
2.1 Antecedentes:	18
2.2 Bases teóricas:.....	21
2.2.1 Diseño del perfil del puesto.....	21
2.2.2 ¿Qué es el perfil del puesto?	22
2.2.3 Principales errores al realizar el perfil del puesto.....	28
2.2.4 ¿Cuándo se recomienda el análisis de puesto?.....	28
2.2.5 Competencias y gestión por competencias del servidor público.....	30
2.2.6 ¿Qué es un proyecto?	36
2.2.7 La importancia de la dirección de proyectos.....	39
2.2.8 Competencias del director de proyectos según PMI.....	41
2.2.9 ¿Cómo desarrollamos las competencias?	47

2.2.10 Diagnóstico situacional del Reniec.....	49
2.2.11 Métodos empleados para el diseño de perfil de puesto.	57
2.2.12 Definición de términos básicos.....	60
III. HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	62
3.1 Hipótesis:	62
3.2 Definición conceptual de variables.....	62
3.2.1 Variable Dependiente: Mejora del diseño del perfil del puesto.....	62
3.2.2 Variable Independiente: Desarrollo de las competencias.....	63
3.3 Operacionalización de variables.	64
IV. DISEÑO METODOLÓGICO.	65
4.1 Tipo y diseño de la investigación.	65
4.1.1 Tipo de investigación.....	65
4.1.2 Diseño de la investigación.....	66
4.2 Método de investigación.....	67
4.3 Población y muestra.....	67
4.3.1 Población.	67
4.3.2 Muestra.	68
4.4 Lugar de estudio.	68
4.5 Técnicas e instrumentos para recolectar la información.	69
4.5.1 Panel de expertos.	69
4.5.2 Criterios para validación de entrevista y encuestas por expertos.	71
4.5.3 Proyectos evaluados en encuesta satisfacción del cliente.....	73
4.5.4 Levantamiento del perfil del puesto.....	73
4.6 Análisis y procesamiento de datos.....	74
V. RESULTADOS:	75

5.1 Resultados descriptivos:	75
5.1.1 Propuesta de la investigación.	75
5.1.2 Identificación de las competencias necesarias.	75
5.1.3 Evaluación de grado de competencias.....	77
5.1.4 Mejora de diseño del perfil del puesto.....	78
5.1.5 Confiabilidad de los instrumentos.	81
VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	84
6.1 Contrastación y demostración de la hipótesis con los resultados.	84
6.1.1 Hipótesis general:	84
6.2 Contrastación de los resultados con otros estudios similares.	89
6.3 Responsabilidad ética de acuerdo a los reglamentos vigentes.....	93
CONCLUSIONES	94
RECOMENDACIONES	95
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	96
ANEXOS	100
ANEXO 1 Matriz de consistencia completa.....	100
ANEXO 2 Organigrama estructural del Reniec.	102
ANEXO 3 Requisitos, cronograma y bases del proceso de selección proceso. CAS N° 189 - 2017-Reniec Arquitecto PMO.	103
ANEXO 4 Perfil del personal experto entrevistado.....	105
Anexo 5 Consentimiento informado de expertos.....	107
Anexo 6 Ficha para validar la entrevista para el diseño del puesto.	108
Anexo 7 Ficha para validar la encuesta competencias necesarias para el puesto.	111
Anexo 8 Ficha para validar la encuesta de satisfacción del cliente.....	117

Anexo 9 Formato de perfil de puesto Servir.	123
Anexo 10 Entrevista para el diseño de puesto.	125
ANEXO 11 Encuesta competencias necesarias para el puesto.	128
Anexo 12 Encuestas de satisfacción del cliente.	143
ANEXO 13 Matriz de competencias según bibliografía y expertos.	161
ANEXO 15 Resultados de encuesta satisfacción al cliente del Reniec.	164
ANEXO 16 Resumen diccionario de competencias transversales del servicio civil.	166
Anexo 17 Diccionario de competencias específicas propuestas para Arquitecto PMO.	175
Anexo 18 Grado de competencias propuestas para Arquitecto PMO.	179
Anexo 19 Propuesta de competencias transversales y específicas para el perfil del puesto de Arquitecto PMO de acuerdo a formato de convocatorias del Reniec.	181

TABLA DE CONTENIDO

Tabla 1 Desarrollo metodológico según guía metodológica para el diseño de puestos de perfiles de puestos para entidades públicas Servir Anexo N° 1. ...	27
Tabla 2 Tipos de competencias.	35
Tabla 3 Componentes de las competencias	35
Tabla 4 Servicios que se producen en el Reniec.	50
Tabla 5 Procesos misionales del Reniec	52
Tabla 6 Miembros de subgerencia de gestión por proyectos del Reniec.	54
Tabla 7 Análisis FODA Reniec.....	55
Tabla 8 Operacionalización de variables.	64
Tabla 9 Población y Muestra.....	68
Tabla 10 Expertos que identificaron competencias necesarias.....	70
Tabla 11 Expertos que validan entrevista para el diseño de puestos.	70
Tabla 12 Expertos que validaron la encuesta competencias necesarias para el puesto.	71
Tabla 13 Experto que valida encuesta satisfacción del cliente.	71
Tabla 14 Criterios validación de entrevista para el diseño del puesto.....	71
Tabla 15 Criterios validación de encuesta competencias necesarias para el puesto.	72
Tabla 16 Criterios de validación encuesta de satisfacción del cliente.....	72
Tabla 17 Proyectos evaluados en la encuesta de satisfacción al cliente.	73

Tabla 18 Competencias transversales según Servir.....	75
Tabla 19 Competencias específicas propuestas para encuesta según expertos.	76
Tabla 20 Competencias necesarias para el puesto propuestas por expertos.	77
Tabla 21 Escala de grados para evaluación de competencias.	77
Tabla 22 Criterios conductuales para evaluar competencias.	78
Tabla 23 Competencias transversales, específicas y grados para Arquitecto PMO.....	79
<i>Tabla 24 Competencias propuestas de la investigación de la tesis.....</i>	<i>79</i>
Tabla 25 Estadística de fiabilidad de las variables.....	81
Tabla 26 Puntuaciones de los factores y grado de competencia en el diseño del perfil del puesto.....	81
Tabla 27 Puntuación de los factores y grado de competencia en el desarrollo de las competencias del Arquitecto PMO.	82
Tabla 28 Estadísticas de grupo.....	84
Tabla 29 Prueba de muestras independientes.....	84
Tabla 30 Estadísticas de grupo.....	86
Tabla 31 Prueba de muestras independientes de las competencias transversales.....	86
Tabla 32 Estadísticas de grupo de las competencias específicas.	88
Tabla 33 Prueba de muestras independientes de las competencias específicas.....	88

Tabla 34 Perfil del personal experto entrevistado.	105
Tabla 35 Matriz de competencias según bibliografía y expertos.....	161
Tabla 36 Competencias transversales Servir según expertos del Reniec.	162
Tabla 37 Competencias específicas para el puesto según expertos del Reniec.....	163
Tabla 38 Satisfacción del cliente resultado de competencias transversales del puesto.....	164
Tabla 39 Satisfacción del cliente resultado de competencias específicas del puesto.	165
Tabla 40 Modelo de las competencias transversales.....	170
Tabla 41 Competencia: Orientación a resultados.	172
Tabla 42 Competencia: Vocación de servicio.	173
Tabla 43 Competencia: Trabajo en equipo.	174
Tabla 44 Competencia: Comunicación eficaz.	175
Tabla 45 Competencia: Liderazgo.	176
Tabla 46 Competencia: Motivación.	177
Tabla 47 Competencia: Toma de decisiones.	178
Tabla 48 Competencias transversales propuestas para Arquitecto PMO	179
Tabla 49 Grado de competencias específicas propuestas para Arquitecto PMO.....	180

TABLA DE FIGURAS

<i>Figura 1</i> Posición del puesto en el organigrama.	23
Figura 2 Teorema de Pareto.	25
Figura 3 Flujograma de elaboración de perfiles de puestos.	26
Figura 4 Relación entre conocimientos y competencias.	31
Figura 5 Punto de partida de modelo de competencias.	32
Figura 6 Contexto de iniciación del proyecto.	38
Figura 7 Triángulo del talento.	42
Figura 8 Valores Reniec.	51
Figura 9 Organigrama gerencia calidad e innovación.	53
Figura 10 Definición de variables.	63
<i>Figura 11</i> Diseño de investigación.	66
Figura 12 Factores y grado de competencia en el diseño del perfil del puesto.	82
Figura 13 Factores y grado de competencia en el desarrollo de las competencias del Arquitecto PMO.	83
Figura 14 Organigrama estructural del Reniec.	102
<i>Figura 15</i> Formato de perfil de puesto Servir.	124
Figura 16 Lineamientos estratégicos para el desarrollo de competencias del servidor público.	167

Figura 17 Marco estratégico para el planteamiento de competencias transversales.....	168
Figura 18 Competencias transversales del servicio civil.	171

RESUMEN

La investigación desarrollada, que se titula “Mejora del diseño del perfil del puesto del Arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec para el desarrollo de las competencias”, responde al problema ¿cómo mejorar el diseño del perfil de puesto del Arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec para el desarrollo de las competencias? El objetivo general es determinar el mejoramiento del diseño del perfil del puesto y el desarrollo de las competencias del Arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec.

La metodología utilizada fue de enfoque cuantitativo tipo aplicativo, nivel relacional diseño, no experimental y transversal. La población fue de 11 servidores civiles entre expertos certificados de PMP y usuarios de los proyectos. La técnica utilizada para identificar las competencias, así como evaluar su grado fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario, la confiabilidad del instrumento fue Alfa de Cronbach en mejora del diseño del perfil de puesto 0.820 y desarrollo de las competencias 0.912

Los resultados indicaron que no existe relación entre la mejora del diseño del perfil del puesto y el desarrollo de las competencias ($p > 0.05$), porque la media de la mejora de la variable del perfil del puesto es ligeramente mayor que la variable desarrollo de las competencias.

Sí existe relación entre las competencias transversales, las competencias específicas de la mejora del diseño del perfil del puesto y el desarrollo de las competencias. Se concluye que se deben reforzar las competencias específicas para que exista relación entre las variables mejora del diseño del perfil del puesto y desarrollo de las competencias.

Palabras claves: Mejora del diseño del perfil del puesto y desarrollo de las competencias

ABSTRACT

The research, developed entitled: "Improvement of the design profile of the position of the PMO Architect of the Reniec project management sub-management for the development of competencies", responds to the problem how to improve the design of the post profile of the PMO Architect the management assistant for Reniec projects for the development of competences? The general objective is: To determine the improvement of the design of the profile of the position and the development of the competencies of the PMO Architect, the submanagement of the project management of Reniec.

The methodology used was quantitative approach type application, relational level design, non-experimental and transversal. The population was 11 civil servants among certified PMP experts and users of the projects. The technique used to identify the competences, as well as to evaluate the degree of them was the survey and the instrument was the questionnaire, the reliability of the instrument was Cronbach's Alpha in improving the design of the profile of position 0.820 and development of the competences 0.912

The results indicated that there is no relationship between the improvement of the design of the job profile and the development of skills ($p > 0.05$), because the average of the improvement of the variable of the profile of the position is slightly higher than the variable development of the competencies.

If there is a relationship between the transversal competences, the specific competences of the improvement of the design of the job profile and the development of the competences. It is concluded that the specific competences must be reinforced so that there is a relationship between the variables, improvement of the design of the profile of the position and development of the competences.

Keywords: Improvement of the design of the profile of the position and Development of the competences.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación se llevó a cabo en la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec, unidad de asesoramiento de los diferentes órganos de la institución, con el propósito de mejorar el diseño del perfil del puesto mediante la identificación de las competencias idóneas y también coadyuvar a los objetivos de la institución del Estado.

Así, con este objetivo, Servir, como ente rector estatal, gestiona el talento humano brindando lineamientos para orientar el diseño del perfil de puesto y otros subsistemas mediante guías metodológicas y diversas directivas. Este proceso es clave, pues tiene impacto directo en otros procesos, como el reclutamiento, la selección, la inducción, la evaluación del rendimiento, la capacitación, el clima laboral, la progresión de carrera, la administración del personal.

Por lo expuesto, se ha ejecutado el estudio de investigación de la mejora del diseño de puesto para el Arquitecto PMO. De ahí que en el capítulo I se desarrolle la descripción de la realidad problemática, la formulación del problema, con el objetivo general de mejorar el diseño del perfil del referido puesto de la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec y con los objetivos específicos de identificar las necesidades de las competencias en el diseño del perfil del puesto de la mencionada unidad orgánica, así como para evaluar sus competencias.

Mientras que en el capítulo II se presentan los antecedentes de los estudios locales, regionales e internacionales, así como las bases teóricas que dan soporte a este tema de investigación.

En este estudio también se ha trabajado la mejora del diseño del perfil del puesto merced a la información obtenida a través de una entrevista a un Arquitecto PMO, y mediante las encuestas realizadas a los expertos en gestión de proyectos, como el superior inmediato y los clientes internos.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1 Descripción de la realidad problemática:

El Estado peruano es primordialmente un conjunto de entidades prestadoras de servicios, de tal manera que una parte importante de lo que recibe la población depende de los servidores con que él cuenta, es decir, los recursos humanos.

A pesar de su importancia, la situación se ha ido complejizando, desordenando y distorsionando en el tiempo, lo que ha generado diferencias y complejidad en su gestión. Por si fuera poco, estas condiciones han originado la partida de muchos de los mejores servidores al sector privado y la limitación de nuevos ingresantes al servicio.

Como consecuencia existen deficiencias en la prestación de servicios públicos peruanos, que terminan incidiendo negativamente en la percepción de los ciudadanos sobre la gestión de las instituciones públicas y el desempeño del Estado peruano.

El gobierno peruano define los 'recursos humanos' como el elemento esencial de los servicios prestados por el Estado, por tal motivo en el 2008 se creó mediante Decreto Legislativo N° 1023 la Autoridad Nacional de Servicio Civil (Servir), con el objetivo de gestionar el personal al servicio del Estado mediante la armonización de los intereses de la sociedad y los derechos de las personas al servicio del Estado.

Servir, rectora del sistema administrativo de gestión de recursos humanos, viene implementando la gestión del personal al servicio del Estado, en diferentes instituciones mediante la planificación de políticas de recursos humanos, la organización del trabajo y su distribución. También la gestión del empleo, la gestión del rendimiento, la gestión de la compensación, la gestión del desarrollo

y de la capacitación, la gestión de las relaciones humana y la resolución de controversias.

La finalidad de la reforma es modernizar al Estado peruano para que actúe de forma más eficaz y eficiente prestando servicios de mejor calidad y buscando la primacía del interés ciudadano. El punto clave para lograr esto son sus servidores civiles.

El Reniec, como organismo público autónomo, tiene por función principal organizar y mantener el registro único de identificación de los peruanos, para lo cual emite el documento nacional de identidad (DNI), único documento que nos permite identificarnos personalmente en el país.

Para ello cuenta con tecnología informática actual al acceso de los ciudadanos, con personal calificado, que promueve la identificación de los peruanos para que puedan ejercer sus derechos, así como la igualdad e inclusión social en todos los aspectos, con lo que se contribuye a modernizar al Estado y al desarrollo del país, a través de la mejora continua de sus procesos.

La subgerencia de gestión por proyectos es el área de soporte que integra diferentes órganos dentro del Reniec, cada uno de los cuales presenta intereses, expectativas, requerimientos y necesidades diferentes que se deben satisfacer a través de cada uno de los proyectos desarrollados.

El Arquitecto PMO gestiona el asesoramiento de los diferentes proyectos de las unidades del Reniec, pues participa en el diseño de procesos, implementa técnicas, herramientas y mecanismos para la mejora continua y la ejecución de los procesos de gestión de proyectos, los que se encuentran asociados a mantener estándares de nivel mundial (PMBOK).

Para ese propósito se requiere de profesionales que manejen apropiadamente las situaciones críticas que pudieran presentarse, equilibrando las demandas de cada uno de los órganos y manteniendo una comunicación proactiva con los diferentes interesados. En estas situaciones, el personal debe

aplicar sus competencias para alcanzar las metas y los objetivos, los que hasta la fecha no se encuentran definidos y se advierten cuando el Reniec realiza un proceso de convocatoria de personal.

El personal postulante a alguna convocatoria requerida por la subgerencia de gestión por proyectos debe ser evaluado no solo en conocimientos técnicos, títulos profesionales, capacitaciones o posgrados que posean, sino que también cada vez se hace más necesario que cuente con las competencias identificadas para el puesto, a fin de conseguir el éxito en las funciones del puesto, lo que repercutirá en los objetivos institucionales.

La gestión de las competencias en las instituciones públicas es una herramienta para predecir el éxito en el desempeño del personal, toda vez que se busca alcanzar el mejor rendimiento de cada servidor público. Una inadecuada determinación de los perfiles de puestos por competencias se refleja en los procesos de selección, contratación, evaluación del desempeño, desarrollo de capacidades y desincorporación de personal.

Un perfil de puesto es una herramienta que debe tener un proceso dinámico, pues los requerimientos organizacionales van cambiando conforme varía el entorno. Además, siempre habrá nuevas competencias para que las organizaciones innoven, sean productivas y tengan éxito, por lo que deben actualizarse constantemente.

Es significativo contar con una mejora en el diseño de perfil de puesto del Arquitecto PMO para la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec, porque permitirá desarrollar el subsistema del recurso humano, con información precisa, lo que contribuirá al éxito de la institución a nivel nacional e internacional.

1.2 Formulación del problema:

Problema general:

¿Cómo mejorar el diseño del perfil del puesto y el desarrollo de las competencias del Arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec?

Problemas específicos:

- a. ¿Cómo mejorar la dimensión competencia transversal del diseño del perfil del puesto y el desarrollo de las competencias del Arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec?
- b. ¿Cómo mejorar la dimensión competencia específica del diseño del perfil del puesto y el desarrollo de las competencias del Arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec?

1.3 Objetivos:

Objetivo general:

Mejorar el diseño del perfil del puesto y el desarrollo de las competencias del arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec.

Objetivos específicos:

- a. Determinar el mejoramiento de la dimensión competencia transversal del diseño del perfil del puesto y el desarrollo de las competencias del arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec.

- b. Determinar el mejoramiento de la dimensión competencia específica del diseño del perfil del puesto y el desarrollo de las competencias del arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec.

1.4 Limitantes de la investigación:

El presente trabajo de investigación involucra como unidades de análisis a la subgerencia de gestión por proyectos y a los diferentes órganos del Reniec, pues en ellos se asesoraron proyectos de mejora, y en los que se advirtieron limitantes como el empleo de una metodología adecuada para el éxito de la investigación, la validación de las encuestas a cargo de expertos, su realización no solo a los expertos, sino también a las áreas donde se brindó asesoría a través de ellos, con el fin de identificar la información sobre las competencias necesarias para mejorar el diseño del perfil del puesto y desarrollo de las competencias.

Asimismo, el tiempo se considera como una limitante, dados los plazos de entrega establecidos para esta investigación.

II. MARCO TEÓRICO.

2.1 Antecedentes:

A continuación, se presentan antecedentes de estudios que guardan relación directa con el objeto de estudio de esta investigación.

Antecedentes locales:

Manrique, S., Oyarzabal, G., y Herrera, A. (2018), en su tesis *Análisis de brechas entre las habilidades blandas en egresados de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP y los requerimientos del mercado laboral según el ámbito empresarial público y social*, señalan que:

Las habilidades blandas tienen importancia no solo en el momento de la contratación de los empleados, sino también en su posterior desempeño y los beneficios que genera para la empresa (p. 5).

Por lo tanto, concluyen que esta investigación delimitó un grupo de habilidades, luego de analizar las distintas definiciones presentes en la teoría relacionada al tema, para así conocer las habilidades que el mercado laboral peruano requiere (p. 96)

Según Gil, I., Patricio, G., y Castro, M. (2015) en su tesis *Relación entre el desempeño por competencias y objetivos del área comercial de una empresa industrial*:

Un colaborador para lograr su crecimiento dentro de una empresa, va a encontrarse relacionado a las metas propuestas para su puesto y de las habilidades o competencias, que lo ayuden a alcanzarlo. Estas habilidades o competencias no pueden ser deducidas, sino que deben ser evaluadas a través de herramientas objetivas (p. 1)

Tal situación las lleva a concluir que, al verificar las competencias requeridas, existen algunas competencias que no guardan relación con los objetivos y que no van a tener influencia en los resultados de los objetivos de la organización, por lo que se debe enfocar el desarrollo de las competencias que si se alinean a los objetivos de la organización (p. 58).

Antecedentes nacionales:

Nieto, M. (2018), en su tesis *Análisis del desempeño por competencias basado en la evaluación 360° de la gerencia de administración y finanzas del Gobierno Regional de Lambayeque bajo el modelo de Martha Alles*, señala que:

Los recursos humanos son la base en una estrategia de modernización de una administración pública, y la clave para garantizar su buen funcionamiento y la mejora de la calidad de los servicios públicos. La implementación de un sistema de evaluación del desempeño debería basarse en la gestión de competencias, con lo que se lograría integrar los objetivos de la organización con los de la persona, y relacionar la evaluación tanto con la mejora de la gestión como con la responsabilidad y motivación de los empleados públicos (p. 11).

Por tanto, concluye que, luego de evaluar las dimensiones de las competencias, como enfoque al cliente, trabajo en equipo, enfoque a resultados, sentido de pertenencia, comunicación, resolución de problemas, organización y administración del tiempo, pensamiento estratégico, la información será importante en el momento de tomar decisiones sobre los niveles de competencia de los colaboradores (p. 51).

De igual manera, Pillaca, F. (2017) en su tesis *Diagnóstico de las capacidades blandas del gerente de la institución financiera Banbif oficina Makro Chiclayo, 2015*, señala:

Las entidades financieras buscan un perfil de gerente y de colaborador predeterminado, pero no buscan o profundizan en las competencias con las que debe contar para desarrollar exitosamente sus funciones. Por lo general, no detallan específicamente el perfil del postulante para los puestos que requieren, sino que dan grosso modo algunos de los requisitos, como contar con un grado de maestría, tener un número de años de experiencia, dominar el inglés a nivel intermedio, entre otros (p. 11).

Por tanto, concluye que los mayores puntajes lo logran las dimensiones trabajo en equipo, motivación, compromiso y autoconfianza. Caso contrario se da con la capacidad de comunicación asertiva, pues, a pesar de no arrojar resultados negativos, es necesario reforzarla, puesto que esta es muy necesaria para obtener directivos capacitados, competitivos y que puedan comunicar las estrategias requeridas para alcanzar el éxito de su organización, generar un buen ambiente en pro de sus colaboradores y para ofrecer un buen servicio a sus clientes (p. 62).

Antecedentes internacionales:

Según la tesis *Diseño de perfiles de cargo basado en el modelo de gestión por competencias para la empresa Agunsa Chile, sucursal San Vicente, Talcahuano* de Henríquez, F., y Soto, Y. (2016):

El objeto y el área de estudio del proyecto se circunscriben al departamento de recursos humanos de Concepción, cuya finalidad es resolver el problema relacionado a la actualización de los perfiles de cargo por competencias. Al no estarlo, el proceso de reclutamiento y selección no contará con los elementos idóneos para que se contrate a las personas con el perfil apropiado al cargo, lo que conllevará finalmente a que ellas no se desempeñen eficiente ni adecuadamente (p. 11).

Por ello es importante para la organización poseer un diseño de cargos, el cual generará que los procesos de reclutamiento y selección de personal sean formales y quien posea las competencias respectivas sea el candidato indicado para ocupar ese cargo, y así se deje de lado un proceso de reclutamiento y selección basado solo en experiencias previas y prejuicios. (p. 121)

La gestión del talento va cobrando importancia, como lo mencionan Cárdenas, N. y Sangurima, E. (2015) en su tesis *Construcción de perfiles por competencias y valoración de cargos para la industria manufacturera de calzado con aplicación a la empresa Litargmode Cía. Ltda., ubicada en el cantón Gualaceo periodo 2015*. En ella señalan que:

Levantar perfiles por competencias ayudará a una empresa a establecer con precisión las actividades que ejecutan sus empleados, así como también las competencias que requiere cada cargo. Con la valoración de cargos se pretende determinar el valor del puesto en relación con los demás cargos de la empresa, con el objetivo de retribuir con equidad a sus ocupantes (p. 21).

De esta manera se beneficia cada trabajador, pues rompe el paradigma de que la persona que adquiere un título profesional desarrollará de manera eficiente y efectiva las actividades a desplegar en el puesto de trabajo (p.168).

2.2 Bases teóricas:

2.2.1 Diseño del perfil del puesto.

Actualmente en las empresas el diseño del perfil de puesto es el punto de partida para seleccionar correctamente al personal. De ahí que sea importante diseñar un puesto en el que se tengan claras las funciones, las responsabilidades, la ubicación que tiene el puesto dentro de la organización y las condiciones básicas para un correcto diseño.

Cuando se describe un puesto Chiavenato (2009), lo relacionamos con lo que desarrolla el ocupante, de ahí que deba responder a las interrogantes ¿cómo lo hace?, ¿en qué condiciones? y ¿por qué? Como consecuencia se puede decir que describir el puesto es un retrato simplificado del contenido (p. 222).

Cada puesto exige ciertas competencias necesarias de su ocupante para que lo desempeñe con éxito. Aquellas variarán según la ubicación del puesto, el nivel jerárquico en la organización y el área de actuación. Diseñar un puesto significa Chiavenato (2009) definir cuatro condiciones básicas, entre las que tenemos:

- a) Las tareas que el colaborador debe desempeñar.
- b) Cómo las debe desempeñar.
- c) A quién reporta, y
- d) A quién se supervisa (pp. 205-206).

2.2.2 ¿Qué es el perfil del puesto?

Toda organización requiere de perfiles de puesto para llevar a cabo el proceso de contratación, así como también mejorar la capacitación del nuevo ingresante al puesto o medir y alentar el desarrollo de las competencias.

Son pocas las organizaciones que dedican el tiempo para analizar y concebir estrategias en la creación de los puestos, o utilizan perfiles sin tomar en cuenta la necesidad o estrategia de la organización.

El puesto se compone de aquellas actividades que desempeña el colaborador, de modo que, para desarrollar sus actividades, se encuentre en un puesto que debe tener una posición definida en el organigrama. Observado desde otro punto de vista Chiavenato (2009), los puestos conforman el medio que usa la empresa, dónde asigna y emplea sus recursos humanos para

alcanzar los objetivos organizacionales a partir de ciertas estrategias (pp. 203-204).

Los perfiles del puesto son descripciones claras de las tareas, responsabilidades, funciones y las características que este puesto desarrolla en la organización. Así, el perfil del puesto se divide en resumen del puesto (funciones, tareas), tareas que este debe cumplir, requerimientos (estudios, conocimientos, experiencia) y otros aspectos.

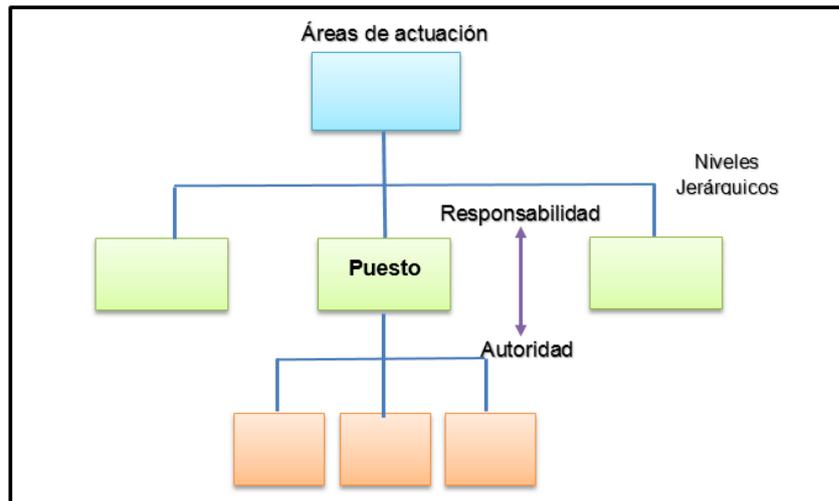


Figura 1 Posición del puesto en el organigrama.

Fuente: Chiavenato, I. (2009) *Gestión del talento humano* (p. 204).

En este numeral se presentan algunos referentes teóricos, como el puesto, el perfil del puesto, los aspectos a considerarse, flujograma según Servir, cómo desarrollar la metodología de acuerdo con esta misma institución y recomendaciones para desarrollar el perfil. El enfoque según lo revisado en la bibliografía ha variado en el tiempo en la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones y del alcance de sus objetivos.

Por ello para la entidad pública en estudio, a partir de las consideraciones de Servir, que define al perfil del puesto como la información organizada de un

puesto dentro de la estructura orgánica, se deben tener en cuenta la formación académica, los conocimientos, la experiencia y las habilidades. Servir, (2017) *Guía metodológica para el diseño de perfiles de puestos* p. 3.

Servir (2010) *Guía metodológica de elaboración del plan de desarrollo de las personas*, con ese propósito desarrollaremos el perfil del puesto en estudio teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

- Identificación correcta de la ubicación del puesto, nombre, relaciones de jerarquía y de supervisión que tiene o realiza.
- Misión del puesto, funciones principales identificadas.
- Funciones que realiza.
- Descripción de las coordinaciones internas y externas del puesto.
- La formación académica y los conocimientos.
- La experiencia que se tiene para el puesto.
- Las habilidades principales que deben apoyar el desarrollo de las funciones del puesto (p. 21).

Importancia:

Para el caso de las organizaciones públicas según Servir (2017) *Guía metodológica para el diseño de perfiles de puestos*:

El perfil del puesto es un componente del subsistema de organización y distribución del trabajo, que, a su vez, se constituye en un instrumento de gestión de recursos humanos, que se enlaza con otros procesos técnicos, como la selección, la capacitación, la inducción, la gestión del desempeño, la progresión en la carrera, la contratación, entre otros (p. 3).

Servir (2017) *Guía metodológica para el diseño de perfiles de puestos*:

Para identificar las funciones esenciales del puesto, se puede usar como base el teorema de Pareto, que nos permitirá conocerlas (las cuatro funciones con mayor puntuación y que agregan mayor valor a los resultados del puesto). “El 80% de los resultados depende del 20% de las causas y el 80% de las causas restantes genera apenas 20% de los resultados” (p. 10).

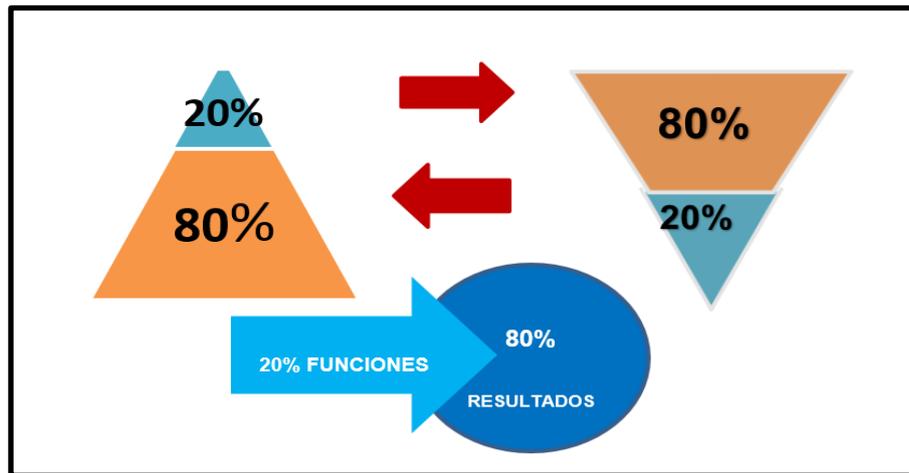


Figura 2 Teorema de Pareto.

Fuente: Servir (2017) *Guía metodológica para el diseño de perfiles de puestos* (p. 10).

Servir nos presenta también los siete pasos a seguir, resumidos en un flujograma. Además, hemos detallado dentro de una tabla algunas de las acciones a realizar, los insumos y las recomendaciones.

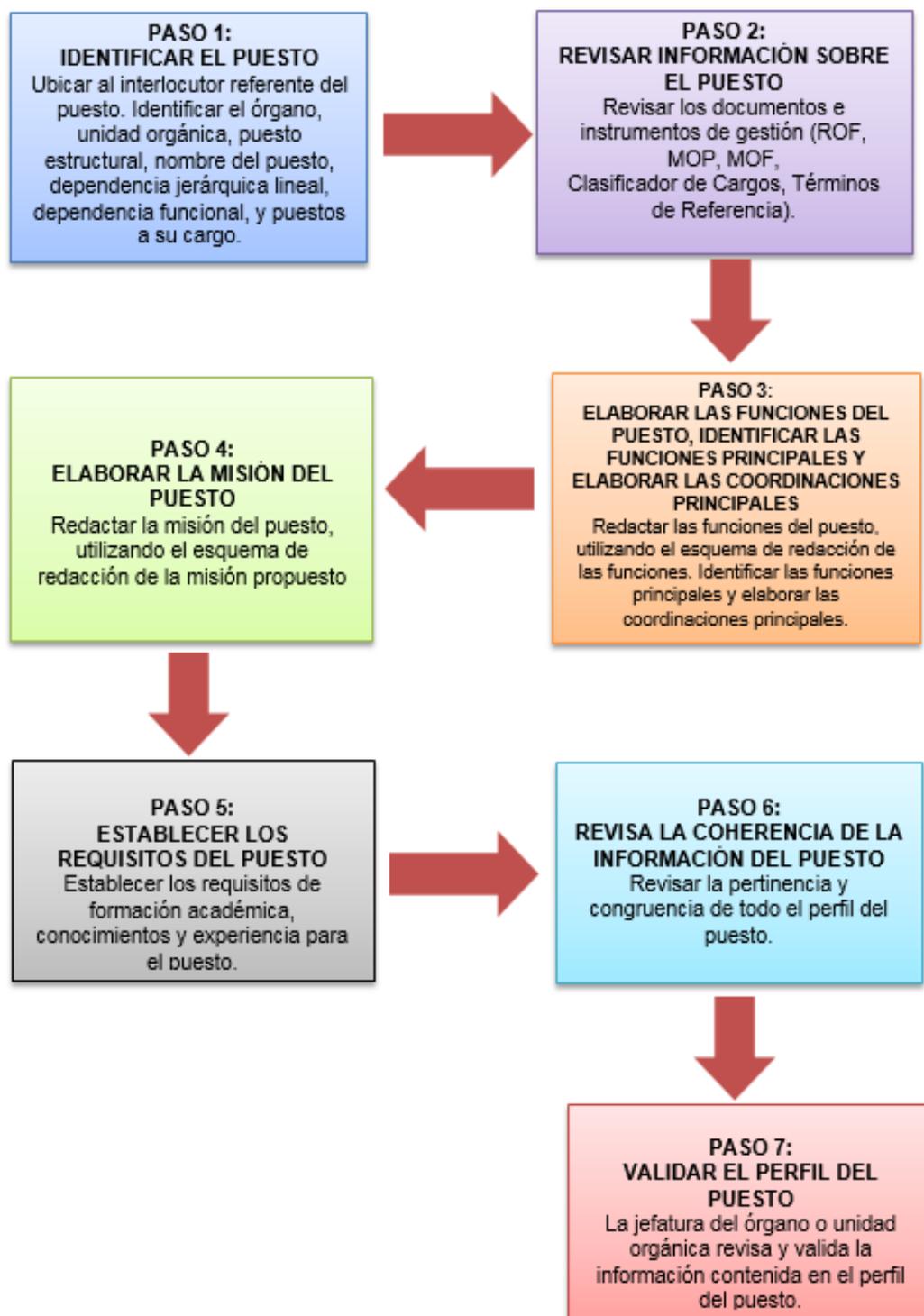


Figura 3 Flujograma de elaboración de perfiles de puestos.

Fuente: Servir (2017) *Guía metodológica para el diseño de perfiles de puestos* (p. 4).

Tabla 1 Desarrollo metodológico según guía metodológica para el diseño de puestos de perfiles de puestos para entidades públicas Servir Anexo N° 1.

Paso	Acciones a realizar	Insumos	Recomendaciones
Paso 1: DETALLAR EL PUESTO	<ul style="list-style-type: none"> - Detallar la información del puesto: órgano, unidad orgánica, denominación del puesto, nombre del puesto, relación del puesto de acuerdo a organigrama. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formato de perfil de puesto (anexo A). 	<ul style="list-style-type: none"> - Redactar el perfil del puesto con aquella persona que tiene mayor experiencia, cuenta con amplios conocimientos de las funciones y puede brindar información detallada que permita identificar los requisitos del puesto.
Paso 2: VERIFICAR LA INFORMACIÓN DEL PUESTO	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar los documentos e instrumentos de gestión relacionados a ellos, que puedan brindar mayores datos sobre las funciones y los requisitos que serán materia de revisión o actualización. 	<ul style="list-style-type: none"> - ROF, MOP, MOF, clasificador de cargos, términos de referencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las funciones que se obtienen de la revisión de los documentos o instrumentos de gestión son el primer insumo para identificar las funciones propias del puesto.
Paso 3: DESCRIBIR LAS FUNCIONES DEL PUESTO, LAS FUNCIONES PRINCIPALES Y COORDINACIONES PRINCIPALES	<ul style="list-style-type: none"> - Estudiar y describir las funciones del puesto. - Añadir puntajes a cada función de acuerdo a los criterios de la Tabla de puntuación de funciones e identificar las funciones principales. - Describir las coordinaciones principales del puesto (internas y externas). 	<ul style="list-style-type: none"> - Formato de perfil de puesto (anexo A). - Formato de identificación de las funciones principales del puesto (anexo B) - Esquema de redacción de las funciones del puesto (anexo C). - Lista de verbos sugeridos (anexo E). - Tabla de puntuación de funciones (anexo F). 	<ul style="list-style-type: none"> - Las funciones del puesto detallan lo que se realiza para cumplir con la misión del puesto. - Las funciones principales del puesto son las que tienen mayor impacto para la entidad, porque agregan mayor valor a los resultados.
Paso 4: REDACTAR LA MISIÓN DEL PUESTO	<ul style="list-style-type: none"> - Describir la misión del puesto que tenga relación con las funciones propias del puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formato de perfil de puesto (anexo A). - Esquema de redacción de la misión del puesto (anexo D). - Lista de verbos sugeridos (anexo E). 	<ul style="list-style-type: none"> - Verifique que la misión del puesto esté de acuerdo con los siguientes criterios: - Relación de la misión con las funciones principales del puesto. - Concordancia de la misión con las funciones generales del órgano o unidad orgánica (ROF/MOP).
Paso 5: ELABORAR REQUISITOS DEL PUESTO	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar los requerimientos de formación académica, conocimientos, experiencia, nacionalidad y habilidades, para ejecutar las funciones del puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formato de perfil del puesto (anexo A). - Diccionario de habilidades sugeridas (anexo G). - Tabla de niveles de conocimiento: ofimática e idiomas (anexo H). 	<ul style="list-style-type: none"> - Considerar que los requisitos de formación académica, conocimientos, experiencia y habilidades deben permitir el desarrollo de las funciones establecidas para el puesto.
Paso 6: COMPROBAR LA RELACIÓN DE LA INFORMACIÓN DEL PUESTO	<ul style="list-style-type: none"> - Comprobar la relación de todo el perfil del puesto elaborado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formato de perfil del puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los requisitos considerados en el perfil del puesto deben ser los adecuados para el desempeño de las funciones del puesto.
Paso 7: APROBAR DEL PERFIL DEL PUESTO	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobación de la jefatura del órgano o unidad orgánica o quien haga sus veces. 	_____	_____

2.2.3 Principales errores al realizar el perfil del puesto.

El estudio cuidadoso que se requiere al realizar un diseño del perfil del puesto nos puede llevar a cometer algunos errores, entre los cuales tenemos los siguientes:

- a) Pensar que ya fueron diseñados en su momento y que a pesar de que la organización ha evolucionado en el tiempo no requieren ser actualizados.
- b) Información solo al acceso del personal de recursos humanos, cuando es necesario que cada persona tenga acceso a su propio perfil y al de sus compañeros de trabajo, para una comunicación efectiva.
- c) Que limite el desarrollo o función del puesto, ya que conforme se den cambios en la organización no solo deben actualizarse las funciones, sino también las coordinaciones internas y externas con cada una de las áreas, clientes, proveedores.
- d) No considerar los objetivos del puesto para enlazarlo a lo que la organización espera del puesto.
- e) No considerar las competencias requeridas, tanto las propias de la organización como las específicas del puesto.
- f) No priorizar las funciones inherentes al cargo.
- g) No consultar con el personal experto, que está en contacto directo con el puesto.

2.2.4 ¿Cuándo se recomienda el análisis de puesto?

La brecha entre los perfiles del puesto requeridos por las empresas, así como lo que el mercado laboral ofrece, nos muestra que muchas organizaciones tienen dificultad al reclutar a profesionales especializados, como el caso del personal que desarrolla proyectos. Analizar un puesto significa según Chiavenato (2009) definir lo que se demanda del colaborador en cuanto a conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda ejercer de forma correcta el puesto (p. 222).

Cuando analizamos un puesto de trabajo, se hace un estudio que permite identificar en forma documentada las funciones, el alcance de un puesto, las competencias requeridas dentro de la organización, que servirán de guía al empleado para conocer y desarrollar mejor su trabajo.

Para desarrollar el proceso de selección de personal Aiteco consultores (2011), señala que en toda organización iniciamos un análisis de puestos, que tiene dos campos distintos, que nos llevan a pensar en la necesidad de realizar un análisis, como las actividades laborales y el que se refiere a las aptitudes, características humanas y competencias, que son importantes para un buen desempeño.

Tenemos entonces que el análisis de puestos se aplicará cuando:

- Se clasifiquen los puestos de trabajo
- Se realice una nivelación de sueldos
- Se definan las funciones y responsabilidades
- Se diseñen programas de desarrollo
- Se desee mejorar el clima laboral, entre otros

Asimismo, cuando nos preguntamos:

- El lugar que ocupa un empleado en la organización
- Lo que hace y en qué consiste el puesto
- Con quiénes coordina sus actividades y se relaciona
- Con qué recursos cuenta el puesto para desarrollar sus funciones
- Cuáles son las competencias que requiere el puesto

De ahí que sea importante un análisis del puesto para obtener el detalle de puestos bien identificado. Esto ayudará a la administración a satisfacer sus necesidades de personal, así como otros procesos relacionados a la gestión del talento humano, como las remuneraciones, la contratación y selección, el diseño de la organización, la evaluación del desempeño y la planificación (pp. 1-2).

2.2.5 Competencias y gestión por competencias del servidor público.

- **Definición de ‘competencias’.**

Al analizar el perfil del puesto en la subgerencia de gestión por proyectos observamos en el anexo 3 requisitos, cronograma y bases del proceso de selección proceso CAS N° 189-2017-Reniec Arquitecto PMO que no se encuentran definidas las competencias, cuando se realizan las convocatorias para cubrir puestos, por lo que se requiere el diseño de un perfil que incluya las necesidades de competencias para el puesto Arquitecto PMO.

En el ámbito laboral tenemos que las competencias distinguen a las personas, cada una de las cuales posee una característica que le permite desempeñarse dentro de su puesto en una organización. Las personas competentes asumirán con éxito los objetivos requeridos para su puesto de trabajo, pero debemos considerar que cada una de ellas se forma y desarrolla de manera distinta, por lo que es necesario evaluar los requerimientos de acuerdo al puesto y al tipo de organización.

Asimismo, para las instituciones públicas se definen las ‘competencias’ según Servir (2016) *Guía de evaluación de competencias*, como los factores de evaluación relacionados con el comportamiento del servidor civil, para calificar sus aspectos conductuales, la ejecución de la misión y las funciones propias de su puesto, como cuando con cumple las metas establecidas. Por ello las competencias son propias de cada persona y están estrechamente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo (p. 9).

Otros autores con sus definiciones nos aclaran un poco más el concepto de ‘competencia’. EUSA (2016) nos dice que, las competencias están enlazadas a los conocimientos, las habilidades y las motivaciones que orientamos al desarrollo de una tarea o cuando damos solución a un problema, con el objetivo de alcanzar un resultado. Se entiende así que las competencias no son los conocimientos ni las habilidades que cada persona posee, sino la forma como las utiliza (p. 8).

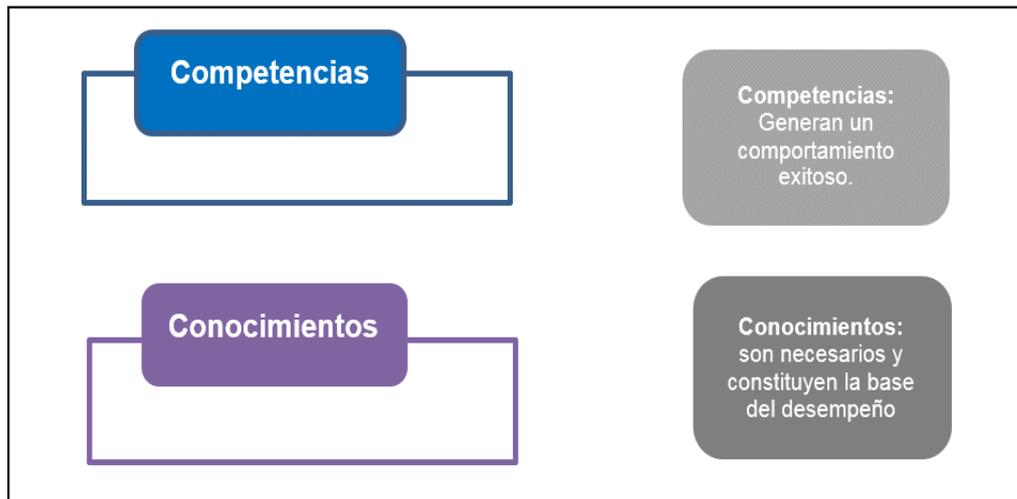


Figura 4 Relación entre conocimientos y competencias.

Fuente: Alles, M. (2009) *Diccionario de competencias* (p. 20).

Cuando hablamos de las competencias señala Alles, M. (2009) no solo se trata de las características de cada persona, sino también de los comportamientos que generarán el desarrollo de un buen desempeño en el puesto de trabajo (p. 18).

Así también Alles, M. (2009) indica que tanto los conocimientos como las competencias son necesarios cuando realizamos cualquier tipo de trabajo. Aunque la relación entre ellos es distinta, porque los conocimientos componen la base del desempeño, sin los conocimientos necesarios no será posible llevar adelante el puesto o la tarea asignada. Sin embargo, un buen desempeño resulta de contar con las competencias necesarias para la función asignada, lo que difiere de la especialidad y en qué nivel los colaboradores se desenvuelven en la organización (pp.19 -20).

En todos los casos, señala Alles, M. (2009) el punto de partida para desarrollar un modelo de competencias es la información estratégica de la organización: conocer su misión y visión, y todo lo relacionado con la estrategia, como se muestra en la figura 5 (p. 21).

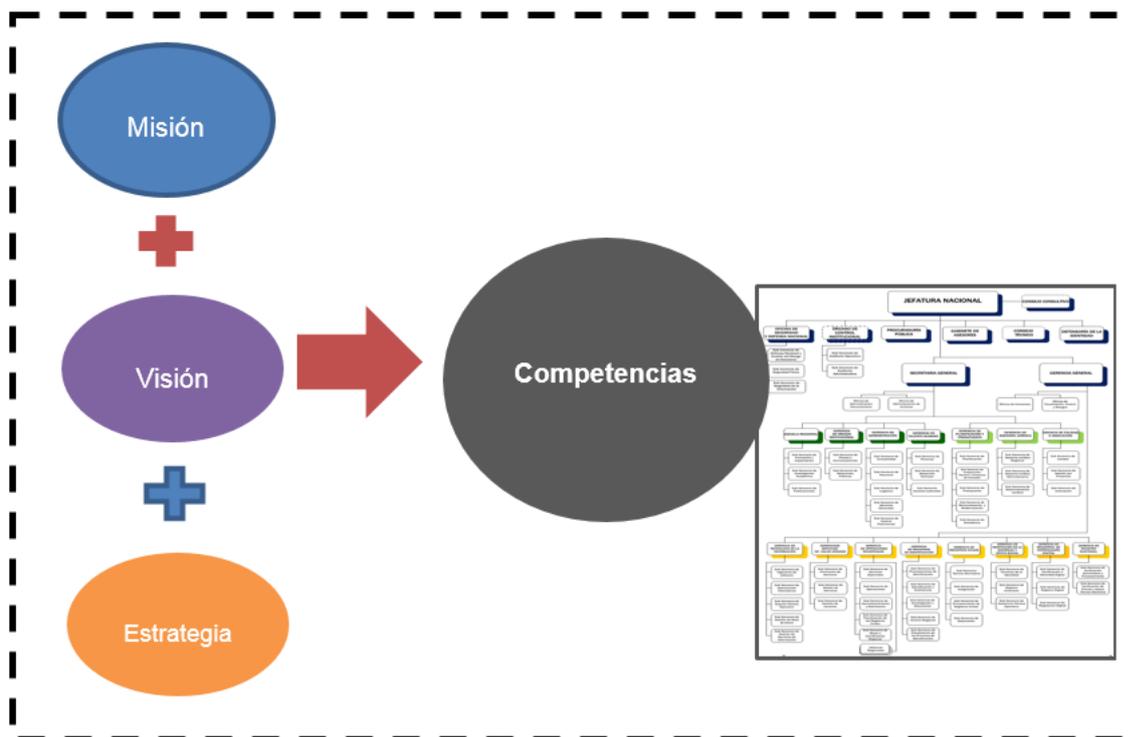


Figura 5 Punto de partida de modelo de competencias.

Fuente: Alles, M. (2009) *Diccionario de competencias* (p. 20).

- **Evaluación por competencias.**

Evaluar las competencias es uno de los métodos más empleados en la actualidad, pues define elementos que deben tomarse en conjunto con el perfil del puesto y no de manera separada. Se enfoca desde tres puntos de vista: la organización, los trabajadores y quienes desempeñan la supervisión de ellos, de ahí su importancia en la gestión de los recursos humanos.

La evaluación de competencias aparece en dos momentos de la vida laboral del personal, por ello su importancia: en el momento de la selección del colaborador y cuando ya se encuentra dentro de la organización para evaluar su desempeño.

Esta evaluación nos permitirá identificar si el colaborador conoce sus tareas, funciones y las desempeña de manera que aporte al cumplimiento de las

metas de la organización. Además, supone el diseño de los instrumentos, que nos ayudarán a identificar las necesidades del puesto dentro de la organización, evidenciándolas, analizándolas para alcanzar el cumplimiento de las tareas. Este proceso es fundamental para el crecimiento de la organización, así como para lograr el desarrollo de sus colaboradores.

Este proceso parte del diseño y de la planeación en base a las necesidades de la organización, y cuyo éxito estará en función del seguimiento en las diferentes etapas, desde el inicio hasta el logro de los resultados.

Los pasos a seguir dentro de una evaluación de competencias son los siguientes:

- a) Definir los perfiles, para los cargos con los que cuenta la organización, con las competencias correctas.
- b) Designar evaluadores que tienen relación directa con el evaluado.
- c) Informar y realizar el propio proceso de evaluación.
- d) Analizar los resultados individuales y generales para programación de capacitaciones requeridas, promociones y ascensos.
- e) Retroalimentación y seguimiento del evaluado.

Finalmente, los resultados obtenidos de la evaluación nos proporcionarán el diagnóstico de las fortalezas de las competencias del evaluado para consolidarlas; a su vez las debilidades detectadas se convierten en oportunidades de mejora, a fin de optimizar su desempeño y la eficiencia de la organización.

- **Objetivos de la evaluación de competencias para Servir.**

Según Servir (2016) *Guía de evaluación de competencias*, cuando analizamos los objetivos de la evaluación de competencias para una organización pública, medimos la situación actual del servidor en lo referente a

sus conocimientos, habilidades, destrezas y conductas, en qué medida el servidor es productivo y si podemos mejorar su rendimiento futuro. Así de esta manera nos permitirá:

- Descubrir el talento e identificar las necesidades de capacitación, conocer mejor las competencias del servidor, para ubicarlo adecuadamente en un puesto según su perfil.
- Mejorar el desempeño del servidor y de la entidad.
- Potenciar las fortalezas del servidor para lograr los objetivos planificados (p. 9).

Finalmente, podremos informar a los servidores cómo vienen realizando su trabajo y qué es lo que se espera de ellos. Este proceso orienta mejor la gestión del talento humano dentro de la organización.

- **Beneficios de evaluar competencias según Servir.**

Según Servir (2016) *Guía de evaluación de competencias*, para realizar la evaluación se desarrollará en función de las competencias propias del puesto en estudio: el Arquitecto PMO de la subgerencia por gestión por proyectos. Esta información permitirá un mayor conocimiento para la mejora continua a nivel interno de la organización. Al evaluar buscamos evidenciar el desempeño del servidor civil para:

- Identificar las fortalezas del servidor para desarrollar su puesto actual hacia uno futuro.
- Identificar las áreas donde necesita mejorar su interés profesional.
- Mejorar el nivel de sus competencias para alcanzar un desarrollo de carrera en el servicio civil.

La valoración de la conducta permite observar las fortalezas y oportunidades de mejora de los servidores civiles, con lo que se mide el comportamiento del servidor por medio de aspectos conductuales en relación

tanto con la ejecución de la misión y las funciones de su puesto como con el cumplimiento de las metas establecidas (p. 9).

Además, podemos mejorar el proceso de reclutamiento del personal actualizando los perfiles de puesto y empleando esta información para respaldar su crecimiento profesional. Según Servir (2016) *Guía de evaluación de competencias*, al evaluar las competencias podemos ayudar a motivar y a su vez, comprometer a los servidores, ya que esta evaluación es una manera de reconocer las habilidades y los conocimientos que poseen, tomando así el control de su desarrollo personal y profesional dentro de la organización (p. 10).

a) Tipos de competencias-Servir.

Pueden ser de dos tipos:

Tabla 2 Tipos de competencias.

Transversales	Específicas
Son aquellas competencias aplicables a todos los servidores civiles. No están vinculadas al puesto o a la función, sino a la condición de servidor civil.	Son aquellas competencias que están directamente relacionadas con el puesto y la función del servidor civil del segmento directivo.

Fuente: Servir (2016) Guía de evaluación de competencias (p. 10).

b) Componentes de las competencias-Servir.

Son los siguientes:

Tabla 3 Componentes de las competencias

Competencia	Descripción	Nivel de desarrollo exigido	Indicadores conductuales
Nombre de la competencia esperada del servidor del segmento directivo	Definición de la competencia esperada del directivo. Esa descripción estará plasmada en el diccionario de competencias de la entidad.	Nivel de la competencia que se exige al perfil del puesto del servidor de acuerdo a lo indicado en los documentos de gestión definidos por Servir.	Conductas observables asociadas al nivel requerido para el directivo.

Fuente: Servir (2016) Guía de evaluación de competencias (p. 10).

- **¿Cómo se fijan las competencias según Servir?**

Según Servir (2016) *Guía de evaluación de competencias*, para las instituciones públicas se debe tener en cuenta lo siguiente para fijar las competencias:

- a) Se deben definir las metas, para lo cual se debe tener claro cuáles serán las metas para el periodo de evaluación, con el fin de orientar las evidencias de los indicadores conductuales para su logro.
- b) Identificar el nivel y revisar los indicadores conductuales de las competencias transversales que correspondan a los servidores. Para ello revisaremos el diccionario de competencias transversales del servicio civil e identificaremos el nivel de desarrollo exigido para el puesto.
- c) Completar el formato de fijación de factores de evaluación de acuerdo al nivel del puesto evaluado.
- d) Observaciones del servidor que será evaluado (pp. 16-20).

2.2.6 ¿Qué es un proyecto?

Un proyecto puede ser concebido como una idea, una actividad, un proceso o un documento, según los objetivos planteados y el punto de vista de quien lo desarrolla. Para la institución en estudio nos referimos a proyectos de tipo público o social, con los que se pretenden mejorar el servicio al ciudadano, y que responden a necesidades planteadas a través de posibles soluciones. Todo proyecto busca un cambio brindando una respuesta creativa e inteligente.

El Reniec como institución pública se encuentra compuesta de varios órganos, cada uno con actividades distintas e iniciativas que deben llevarse a cabo en simultáneo y que en conjunto hacen que esta institución pueda alcanzar sus objetivos de corto, mediano y largo plazo.

A su vez, cuando como institución del Estado ofrece un producto o servicio tiene que cumplir con plazos o presupuestos. Así, el ciudadano estará satisfecho al cumplirse con sus expectativas, sin lugar a errores o retrasos.

De ahí que el Reniec para mantener su competitividad ponga en marcha su proceso de mejora continua, y lleve un control de los resultados de sus planes o proyectos mediante el cumplimiento o reducción de plazos, disminución de presupuestos y controles de calidad de los productos, detectando o anticipándose a los posibles inconvenientes que surjan en la marcha de los proyectos.

Muchas de las actividades realizadas por el Reniec se enmarcan dentro de proyectos que se refieren al proceso para poder crear un producto, servicio o resultado único en bien del ciudadano. Si los procesos no funcionan, se pierde el objetivo de la gestión en la institución: servir a los ciudadanos.

Para ello la coordinación eficiente de todos los procesos del Reniec puede que sea una de las prácticas más importantes de su gestión. Según PMI (2017) así, cuando nos referimos a un:

a) Producto, servicio o resultado único, ese cumplimiento de los objetivos del proyecto brinda uno o más de los siguientes entregables que se detallan a continuación:

- Un producto único, cuando es un componente de otro elemento, una mejora o corrección de un elemento o un nuevo elemento final en sí mismo.
- Un servicio único o la capacidad de realizar un servicio.
- Un resultado único, tal como una conclusión o un documento.
- Una combinación única de uno o más productos, servicios o resultados (p. 4).

Los proyectos se llevan a nivel de las diferentes unidades orgánicas del Reniec, de acuerdo a las necesidades de mejora. Según PMI (2017) un proyecto puede así involucrar a una única persona o a un grupo o unidad orgánica.

b) Esfuerzo temporal; dado que los proyectos tienen un principio y final definidos. Ese final se alcanza cuando se cumplen con una o más de las siguientes situaciones:

- Los objetivos del proyecto se han logrado
- Los objetivos no se cumplirán o no pueden cumplirse
- El financiamiento del proyecto se ha agotado o ya no está disponible
- La necesidad del proyecto ya no existe
- Los recursos humanos o físicos ya no están disponibles o
- El proyecto se da por terminado por conveniencia o causa legal

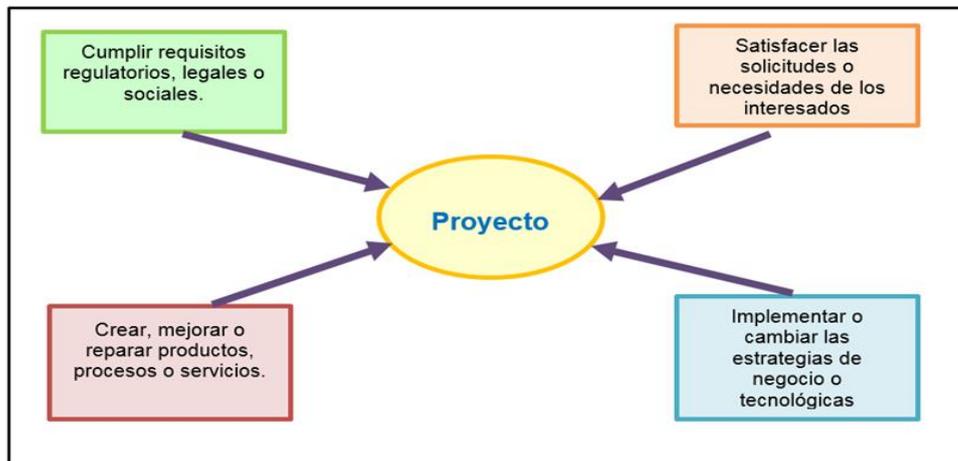


Figura 6 Contexto de iniciación del proyecto.

Fuente: PMI (2017) *Guía del PMBOK* (p. 8).

c) Los proyectos impulsan el cambio, ya que están destinados a lograr un objetivo específico.

d) Los proyectos hacen posible la creación de valor del negocio; ese beneficio puede ser tangible, intangible o ambos.

e) Contexto de iniciación del proyecto, ya que los proyectos se inician en respuesta a factores que actúan sobre la organización. Tenemos cuatro categorías fundamentales:

- Cumplir con requisitos regulatorios, legales o sociales

- Satisfacer las solicitudes o necesidades de los interesados
- Implementar o cambiar las estrategias tecnológicas y
- Crear, mejorar o reparar productos, procesos o servicios (pp. 4-7).

El personal del área de proyectos dentro del Reniec se hace cada vez más imprescindible a medida que la institución reconoce que su estrategia se va implementando a través de proyectos y programas, que se desarrollan en las diferentes unidades orgánicas bajo el asesoramiento del Arquitecto PMO, como parte del equipo de la subgerencia de gestión por proyectos.

2.2.7 La importancia de la dirección de proyectos.

En el entorno actual, una de las primeras instituciones públicas como el Reniec se encuentra inmersa en continuos cambios tecnológicos, de innovación y procesos de transformación digital en sus sistemas informáticos, los cuales se deben adaptar, organizar, diseñar y gestionar adecuadamente para el óptimo desarrollo de sus funciones, que le permita contar con información oportuna para la toma de decisiones.

Todos estos cambios se desarrollan a través de proyectos. La institución puede perder mucho dinero si sus proyectos no están alineados con su estrategia, de ahí la necesidad de profesionales que aporten valor para lograr estos objetivos.

La dirección de proyectos o Project Management es la aplicación de los conocimientos, las competencias, las herramientas y las actividades para cumplir con los requisitos planteados en el desarrollo del proyecto. Por ello su director tiene la responsabilidad de lograr que esto ocurra, mediante la organización, el planeamiento, la motivación y el control de los recursos que se encuentren disponibles en la organización.

Algunos beneficios son medibles en el resultado de los proyectos, mientras otros se descubren a largo plazo; entre ellos tenemos la estandarización de los procesos, lenguaje común con todos los interesados, clientes, proveedores, departamentos internos, entre otros.

Según PMI (2017) una dirección de proyectos eficaz ayuda a individuos, grupos y organizaciones públicas y privadas a:

- Cumplir con los objetivos del negocio
- Satisfacer las expectativas de los interesados
- Ser más predecibles
- Aumentar las posibilidades de éxito
- Entregar los productos adecuados en el momento adecuado
- Resolver problemas e incidentes
- Responder a los riesgos de manera oportuna
- Optimizar el uso de los recursos de la organización
- Identificar, recuperar o concluir proyectos fallidos
- Gestionar las restricciones
- Equilibrar la influencia de las restricciones en el proyecto y
- Gestionar el cambio de una mejor manera

Los proyectos dirigidos de manera deficiente o la ausencia de dirección de proyectos pueden conducir a:

- Incumplimiento de plazos
- Sobrecostos
- Calidad deficiente
- Retrabajo
- Expansión no controlada del proyecto
- Pérdida de reputación para la organización
- Interesados insatisfechos e
- Incumplimiento de los objetivos propuestos del proyecto

Los proyectos son una forma clave de crear valor y beneficios en las organizaciones (p. 10).

2.2.8 Competencias del director de proyectos según PMI.

- **Descripción general del director de proyectos.**

Conocer la teoría no es suficiente, sin un buen manejo de las competencias personales que son fundamentales para guiar el desarrollo de un proyecto. El desempeño del gestor de proyectos depende de su capacidad para resolver problemas estratégicos, de su liderazgo y la comunicación con los diferentes niveles de la organización.

Los directores de proyectos, personas organizadas, apasionadas y orientadas a las metas, tienen un rol estratégico para que una organización aprenda, cambie y tenga éxito.

También son agentes de cambio, pues toman las metas del proyecto como si fueran sus propias metas, para lo cual utilizan sus habilidades y experiencia para inspirar a su equipo, disfrutan de los nuevos desafíos y se responsabilizan de entregar resultados.

Un director de proyectos es la persona que integra los esfuerzos de las diferentes unidades orgánicas, para dirigirlos a ejecutar el proyecto, para lo cual realiza algunas funciones, como colaboración, planificación, organización, dirección, coordinación, toma de decisiones, identificación, motivación.

Según PMI (2017) las habilidades requeridas por los directores de proyecto se relacionan al triángulo de talentos del PMI, que se centra en tres conjuntos de habilidades claves:

- a) Dirección técnica de proyectos: los conocimientos, las habilidades le permitirán generar ideas y soluciones, así como controles ante las acciones ejecutadas, para lo cual antes debe conocer la tecnología y los recursos.
- b) Liderazgo: los conocimientos, las habilidades y los comportamientos necesarios para guiar, motivar y dirigir un equipo, ya que actúa como intermediario entre quienes ejecutan, promueven o financian el proyecto.
- c) Gestión estratégica y de negocios: el conocimiento, la pericia y la organización para ser eficaz al emplear los recursos y tomar decisiones (p. 56).



Figura 7 Triángulo del talento.

Fuente: PMI (2017) *Guía del PMBOK* (p. 57).

Según PMI (2017) tenemos que adicionalmente, las organizaciones buscan habilidades de liderazgo e inteligencia de negocios, ya que estas competencias pueden apoyar a los objetivos estratégicos y contribuir al resultado final. Para ser los más eficaces, los directores de proyectos necesitan contar con un equilibrio de estos tres conjuntos de habilidades (p. 57).

- **Habilidades técnicas de dirección de proyectos.**

Según PMI (2017) son definidas como las habilidades para aplicar de manera eficaz los conocimientos, a fin de entregar los resultados deseados o

proyectos. Los mejores directores de proyectos han demostrado de manera consciente varias habilidades claves, que incluye, entre cosas, la capacidad de:

a) Centrarse en los elementos técnicos de la dirección de proyectos para cada proyecto que dirigen, que le permitan supervisar y distribuir el trabajo entre los miembros de su equipo.

Encabezando las listas se encontraron:

- Factores críticos del éxito del proyecto
- Cronograma
- Informes financieros seleccionados.
- Registro de incidentes

b) Adaptar las herramientas, técnicas y métodos tanto tradicionales como ágiles a cada proyecto.

c) Hacerse tiempo para planificar y priorizar adecuadamente.

d) Gestionar elementos del proyecto que incluyen, entre otros, cronogramas, costo, recursos y riesgos (p. 58).

- **Habilidades de gestión estratégica y de negocios.**

Según PMI (2017) el director de proyectos es eficaz, ya que sus decisiones y acciones apoyan la alineación estratégica y la innovación de la institución. Ello implica la capacidad de ver el panorama de alto nivel de la organización y negociar e implementar. Así pues, él tiene los conocimientos del negocio para ser capaz de:

- Explicar a otros los aspectos fundamentales de un proyecto
- Trabajar con el patrocinador del proyecto; el equipo y expertos en la materia.
- Implementar esa estrategia de una manera que maximice el valor del negocio del proyecto

También el director del proyecto debe tener conocimiento para explicar a otros los siguientes aspectos de la organización:

- Estrategia
- Misión
- Metas y objetivos
- Productos y servicios
- Operaciones (por ejemplo: emplazamiento, tipo, tecnología)
- El mercado y la condición del mercado, tal como clientes
- Competencia (por ejemplo, qué, quién, posición en el mercado)

Así como información acerca de la organización para asegurar la alineación con:

- Estrategia
- Misión
- Metas y objetivos
- Prioridad
- Tácticas
- Productos o servicios

Las habilidades estratégicas y de negocio ayudan al director del proyecto a determinar qué factores de negocio, así como estratégicos podrían afectar el proyecto, y comprender al mismo tiempo la interrelación entre el proyecto y la organización:

- Riesgos e incidentes
- Implicaciones financieras
- Análisis del costo
- Valor del negocio
- Expectativas y estrategias de obtención de beneficios
- Alcance, presupuesto, cronograma y calidad (pp. 58-59).

- **Habilidades de liderazgo.**

Según PMI (2017) las habilidades de liderazgo involucran la capacidad de guiar, motivar y dirigir un equipo, descubriendo y potenciando las capacidades de quienes lo conforman.

a) El trato con las personas, para lo cual estudia el comportamiento, qué las motiva y se esfuerza por ser un buen líder.

b) Entre otras cualidades y habilidades de un líder se incluyen:

- Ser un visionario
- Ser optimista y positivo
- Ser colaborativos
- Manejar relaciones y conflictos mediante:
 - Generación de confianza
 - Satisfacción de las preocupaciones
 - Búsqueda del consenso
 - Equilibrio de metas conflictivas y contrapuestas
 - Aplicación de habilidades de persuasión, negociación, compromiso y resolución de conflictos
 - Desarrollar y promover las redes personales y profesionales
 - Adoptar una visión a largo plazo en cuanto a que las relaciones son tan importantes como el proyecto
 - Desarrollar y aplicar de manera continua la perspicacia política
- Comunicar mediante:
 - Dedicación de tiempo suficiente a la comunicación
 - Gestión de las expectativas
 - Aceptación de la retroalimentación
 - Cuestionamiento y escucha
- Ser respetuoso, cortés, amigable, bondadoso, honesto, confiable, leal y ético
- Mostrar integridad y ser culturalmente sensible, valiente, capaz de resolver problemas y decidido
- Dar crédito a otros cuando lo merecen
- Ser un aprendiz durante toda la vida (pp. 60-61).

- **Habilidades interpersonales y de equipo.**

Según PMI (2017) las habilidades interpersonales y de equipo que pueden utilizarse en este proceso incluyen, entre otras:

a) Gestión de conflictos: las fuentes de conflicto incluyen la escasez de recursos, las prioridades de la programación y los estilos personales de trabajo. Para ello son necesarias las reglas básicas del equipo, como la planificación y la definición de roles. Los factores que influyen en los métodos de resolución de conflictos incluyen:

- La importancia y la intensidad del conflicto
- La premura que exista para resolver el conflicto
- El poder relativo de las personas involucradas en el conflicto
- La importancia de mantener una buena relación
- La motivación para resolver el conflicto en el largo o en el corto plazo

b) Toma de decisiones: la toma de decisiones, en este contexto, implica la capacidad de negociar e influir en la organización y el equipo de dirección del proyecto. Algunas pautas para la toma de decisiones incluyen:

- Enfocarse en los objetivos perseguidos
- Seguir un proceso de toma de decisiones
- Estudiar los factores ambientales
- Analizar la información disponible
- Fomentar la creatividad del equipo
- Tener en cuenta el riesgo

c) Inteligencia emocional: la inteligencia emocional es la capacidad para identificar, evaluar y manejar las emociones personales y las de otras personas, así como las emociones colectivas de grupos de personas.

d) Influencias: su capacidad para influir oportunamente en los interesados resulta vital para el éxito del proyecto. Las habilidades claves para la influencia incluyen:

- Capacidad de persuasión
- Articulación clara de puntos y posiciones
- Alto nivel de habilidades de escucha activa y eficaz
- Ser consciente de tener en cuenta las diversas perspectivas en cualquier situación
- Recopilar información relevante para abordar los problemas y lograr acuerdos, mientras se mantiene la confianza mutua.

e) Liderazgo: el liderazgo es la capacidad de encabezar un equipo e inspirarlo a hacer bien su trabajo. Es especialmente importante comunicar la visión e inspirar al equipo del proyecto a fin de lograr un alto desempeño (pp. 348-350).

2.2.9 ¿Cómo desarrollamos las competencias?

Según Restrepo (2018) para desarrollar las competencias de los servidores civiles es necesario para alcanzar los objetivos de la institución, sin embargo, lograrlo implica definir una estrategia de técnicas o métodos desde el interior. Algunos de ellos son:

- a) Plan de aprendizaje y desarrollo, para lo cual se debe tener un control de los tiempos y el rendimiento de la formación. Una opción empleada para ello son las capacitaciones virtuales, en las que se tiene acceso constante a los materiales de estudio, sin depender de un horario específico.
- b) *Coaching* tiene varios beneficios, que incluyen la mejora de la comunicación, del manejo de las habilidades, resolución de problemas y mejora del aprendizaje.
- c) *Mentoring*, método que trata de establecer normas de conducta, en las que entre el mentor y el estudiante acuerdan cómo se desarrollan los objetivos individuales.

- d) Equipos multidisciplinares, en los que hay un líder del trabajo, ya que se desarrolla en forma grupal, para fomentar la cooperación, y participación de los colaboradores con distintas disciplinas y competencias.
- e) Rotación de puestos de trabajo, lo que permite que el colaborador aprenda una diversidad de tareas, actividades y entornos para evitar la rutina.
- f) Autodesarrollo, en que el propio colaborador se compromete a estudiar, mejorar de manera individual, para lo cual requiere contar con los recursos necesarios (pp. 1-3).

Además EUSA (2016) nos señala que para poder desarrollar las competencias debemos realizar un orden por ellas, para lo cual, en primer lugar, desarrollamos aquellas competencias que consideramos nucleares, como las competencias de autogestión y motivación (competencias personales y de logro), para luego trabajar las competencias que tienen un enfoque más orientado a la relación con los demás y la consecución de resultados con otras personas (competencias de colaboración y competencias de movilización (pp. 17-18).

- **Pasos para desarrollar competencias.**

EUSA (2016) nos señala que algunas claves del proceso de desarrollo de competencias son las siguientes:

- a) Comprensión de la competencia: primero debemos entender la definición de la 'competencia' y sus indicadores de conducta.
- b) Reconocimiento: para desarrollar una competencia hay que tener clara la importancia que esta tiene en una situación determinada para conseguir resultados.
- c) Autoevaluación: identificar en qué grado tenemos desarrollada una competencia.
- d) Práctica: emplear los recursos necesarios para desarrollar la competencia en la que se han detectado carencias, hasta obtener los resultados esperados.

- e) Aplicación: identificar un objetivo y aplicar las pautas de comportamiento propias de la competencia en un puesto de trabajo.
- f) Seguimiento y reforzamiento: entre ellas tenemos actividades como *feedback* a cargo de nuestro supervisor o jefe, o asistencia de *coaching*; luego se fijan reuniones de revisión de los logros alcanzados (pp. 19-20).

2.2.10 Diagnóstico situacional del Reniec.

Reniec (2019) *Plan Operativo Institucional*, el Reniec es el organismo encargado de organizar y mantener el registro único de identificación de las personas naturales; de inscribir los hechos y actos que modifican el estado civil (nacimientos, matrimonios, divorcios, defunciones, entre otros); así como de expedir el documento que acredita la identidad (DNI: convencional y electrónico), que en conjunto permite construir la base de datos de identificación de todos los peruanos (p. 8).

Reniec (2019) *Plan Operativo Institucional*, el Reniec se encuentra fuertemente comprometido con la consecución de los objetivos nacionales relacionados a la “plena vigencia de los derechos fundamentales y la dignidad de las personas” y de la “Igualdad de oportunidades y acceso universal a los servicios básicos”, puesto que con sus actividades promueve la identificación de los peruanos para que ejerzan a plenitud sus derechos, la promoción de la igualdad y la inclusión social en todos los ámbitos de la vida.

El Reniec se proyecta que los ciudadanos estén debidamente identificados y con acceso a servicios amigables e innovadores en tiempo real, integrados digitalmente a través de la entidad de registro del Estado peruano que garantice su identidad y seguridad jurídica, y contribuya a modernizar el Estado y a desarrollar el país (p. 4).

En la tabla 4 se muestran algunos de los servicios que se brindan en el Reniec.

Tabla 4 Servicios que se producen en el Reniec.



Fuente: Informe premio nacional a la calidad 2015 (p. VII).

- **Visión.**

El Reniec (2019) *Plan Operativo Institucional*, tiene por visión contar con ciudadanos identificados que accedan a servicios amigables e innovadores en tiempo real, integrados digitalmente mediante el registro del Estado peruano que garantiza su identidad y seguridad jurídica, y que contribuye a modernizar el Estado y a desarrollar el país (p.13).

- **Misión.**

Reniec (2019) *Plan Operativo Institucional*, el Reniec tiene por misión registrar la identidad, los hechos vitales y los cambios de estado civil de las personas, participar en el sistema electoral y promover el uso de la identificación y certificación digital, con inclusión social y enfoque intercultural (p. 16).

- **Valores.**

El Reniec (2018) *Resumen Ejecutivo*, tiene entre sus valores (p. 6).

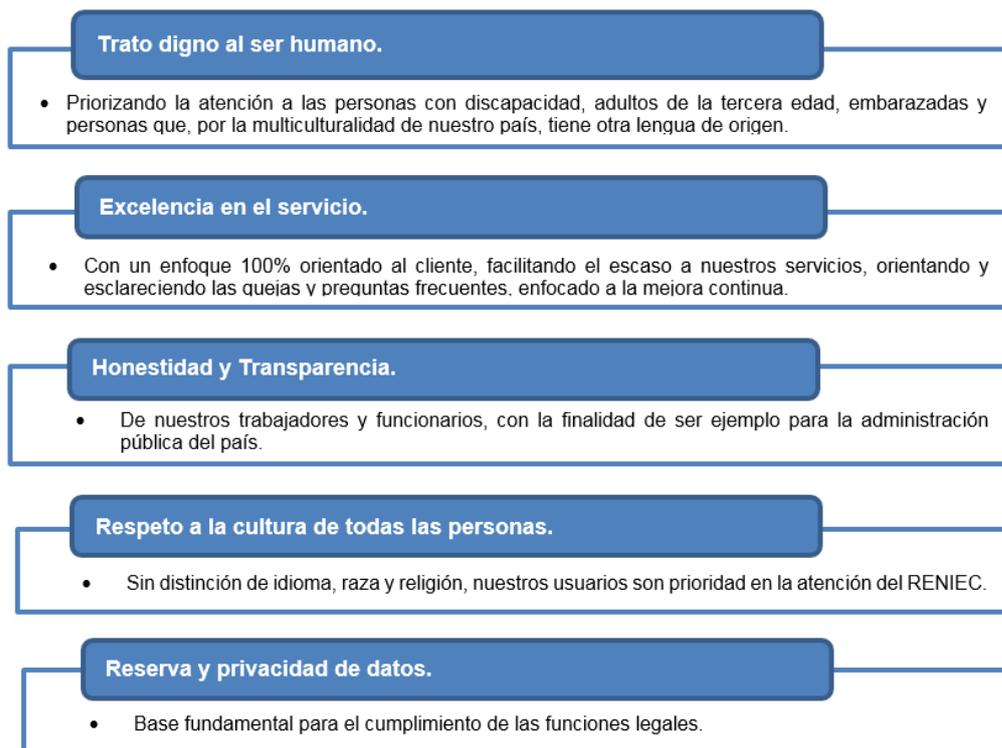


Figura 8 Valores Reniec.

Fuente: Reniec (2018) *Resumen Ejecutivo*, (p. 6).

- **Política institucional.**

Reniec (2019) *Plan Operativo Institucional*, el Reniec tiene por política fortalecer la identidad e identificación de los peruanos para que ejerzan sus derechos y cumplan con sus deberes integrando los registros civiles; garantizando la seguridad jurídica y su sostenibilidad en el tiempo; interactuando en la interoperabilidad del Estado peruano; brindando a la población servicios de fácil acceso, innovadores, oportunos y de calidad; haciendo uso de la tecnología; contribuyendo a modernizar el Estado; impulsando el modelo de excelencia del Reniec, para satisfacer las necesidades y expectativas de las personas al mejorar continuamente sus procesos, priorizar a la población en situación de vulnerabilidad, con inclusión social y enfoque intercultural; y participando en el sistema electoral peruano con honestidad y transparencia (p. 14).

- **Procesos misionales del Reniec.**

Los procesos esenciales que forman parte del Reniec y que le permiten cumplir con la misión y los objetivos para el cual fue creado (servir al ciudadano) están definidos en el siguiente esquema. Reniec, (2019) *Plan estadístico*, p. 8.

Tabla 5 Procesos misionales del Reniec

PROCESO	. Producto
IDENTIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • DNI • DNI electrónico
REGISTRO CIVIL	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de nacimiento, matrimonio y defunción
PADRÓN ELECTORAL	<ul style="list-style-type: none"> • Padrón electoral inicial • Georreferenciación del ciudadano
CERTIFICADO DIGITAL	<ul style="list-style-type: none"> • Certificado digital
OTORGAMIENTO DE SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Suministro de información

Fuente: Reniec (2019) *Plan estadístico* (p. 8).

- **Objetivos estratégicos institucionales (OEI).**

Reniec (2019) *Plan Operativo Institucional*, los objetivos estratégicos institucionales se relacionan directamente con la generación de productos y servicios a favor de la población demandante, complementados con las acciones administrativas o soporte institucional, para lo que se tienen en cuenta las funciones y competencias del Reniec. Las detallaremos a continuación:

OE1: Fortalecer los servicios y registros de la identidad y de la identificación en beneficio de la población (acción estratégica: desarrollo de actividades y proyectos priorizados que contribuyan a cerrar brechas de la identificación de la población).

OE2: Mejorar los servicios registrales de la identidad y de la identificación para la población en situación de vulnerabilidad.

OE3: Intensificar los procesos para la identidad y la identificación digital de la población.

OE4: Fortalecer la gestión institucional (acción estratégica: actividades y proyectos de investigación desarrollados para la mejora continua de los procesos).

OE5: Fortalecer el sistema de gestión del riesgo de desastres en la institución (p. 18).

- **Órganos de asesoramiento.**

Reniec (2016) *Reglamento de organización y funciones*, el artículo 58 nos indica que los órganos de asesoramiento se encargan de atender consultas, y brindar asesoría y asistencia técnica en los sistemas administrativos de las diferentes unidades orgánicas, según sus ámbitos de competencia. Uno de los órganos que lo conforman es la gerencia de calidad e innovación (p. 42).

a) Gerencia de calidad e innovación.

Reniec (2016) *Reglamento de organización y funciones*, la gerencia de calidad e innovación cuenta con unidades orgánicas del tercer nivel organizacional y jerárquico de la institución, y presenta la siguiente estructura orgánica, indicada en el artículo 83 (p. 5).



Figura 9 Organigrama gerencia calidad e innovación.

Fuente: Reniec, (2016) *Reglamento de organización y funciones* (p.58).

Reniec (2016) *Reglamento de organización y funciones*, en el artículo 84 nos indica que la gerencia de calidad e innovación es el órgano encargado de asesorar y brindar asistencia técnica en la gestión por proyectos para los planes, programas, proyectos y actividades para el fortalecimiento institucional (p. 58).

Para el cumplimiento de sus funciones, la gerencia de calidad e innovación está conformada por:

b) Subgerencia de gestión por proyectos.

Reniec (2016) *Reglamento de organización y funciones*, de acuerdo al artículo 89, la subgerencia de gestión por proyectos es la unidad orgánica responsable de implementar y gestionar el sistema de gestión por proyectos, en base a estándares y buenas prácticas internacionales. Asimismo, se encarga de brindar asesoría y asistencia técnica para identificar, priorizar, balancear, ejecutar y supervisar planes, programas, proyectos y actividades de desarrollo institucional para los componentes de calidad e innovación (p. 62).

Tabla 6 Miembros de subgerencia de gestión por proyectos del Reniec.

Ejecutivo	Cargo
Ing. Dante Antiporta Pomacaja	Subgerente de gestión por proyectos
Ing. Isaías Jerson Zarzo Tolentino	Arquitecto Senior PMO
Ing. Edwin Jim Nole Nolasco	Arquitecto Senior PMO
Ing. Milagros Huachillo	Arquitecto PMO

Reniec (2016) *Reglamento de organización y funciones*, son funciones específicas de la subgerencia de gestión por proyectos de acuerdo al artículo 90:

- a) Desarrollar y mantener el sistema de gestión por proyectos institucional, y las normas y estándares asociados a la gestión de calidad de los planes, programas, proyectos y actividades;
- b) Gestionar programas, proyectos y planes específicos por encargo de la gerencia de calidad e innovación;
- c) Gestionar el portafolio de proyectos de desarrollo institucional;
- d) Gestionar mejoras a nivel de procedimientos y aplicaciones informáticas utilizadas dentro del ámbito de su competencia; y
- e) Las demás funciones que se le asignen en el ámbito de su competencia (p. 62).

- **Problemática actual (análisis FODA).**

Definido el diagnóstico situacional de la entidad, se han analizado los problemas estructurales partiendo de la matriz FODA, cuya composición es la siguiente para el Reniec:

Tabla 7 Análisis FODA Reniec.

FORTALEZAS	
F1	Autonomía constitucional
F2	Prestigio y credibilidad de la institución
F3	Base de datos nacional
F4	Posicionamiento del DNI dada su obligatoriedad
F5	Liderazgo de la alta dirección con orientación a la innovación y la mejora continua
F6	Infraestructura tecnológica que garantiza la capacidad en el procesamiento y el almacenamiento de datos de identificación de todos los peruanos
F7	Sistema de identificación (AFIS), que garantiza la seguridad jurídica en la identificación de las personas
F8	Diversos canales de atención, como los servicios en línea y la plataforma virtual multiservicios (PVM), facilitan la atención al público y descongestionan las agencias del Reniec
F9	Sostenibilidad de los ingresos institucionales a través de la generación de recursos propios
F10	Registros administrativos con cobertura de alcance nacional, con desagregación por departamento, provincia y distrito, y para el extranjero con desagregación por continente, país y ciudad
F11	Personal calificado y comprometido con la institución y su rol en la sociedad
F12	Política social con enfoque intercultural y de género, dirigida a grupos vulnerables de la población

DEBILIDADES

- D1 Lenta incorporación de las oficinas de Registro de Estado Civil al Reniec
- D2 Las agencias y oficinas registrales del Reniec a nivel nacional no cuentan con adecuada infraestructura, equipamiento ni niveles de interconexión necesarios
- D3 Dificultades en la validación de la veracidad de los sustentos que presenta el ciudadano
- D4 Escala remunerativa no está acorde con las funciones y responsabilidades del personal
- D5 Centralización del procesamiento de fichas registrales y producción del DNI
- D6 Ubicación de las agencias no ha seguido un estudio de demanda, lo que ha ocasionado que se subdimensionen o sobredimensionen los establecimientos de atención
- D7 Dificultades para la programación oportuna de las adquisiciones y contrataciones
- D8 Locales institucionales alquilados se encuentran separados, lo cual dificulta la comunicación entre áreas
- D9 Abundancia de guías de procedimientos y normas administrativas internas elaboradas por las áreas
- D10 Registradores itinerantes no cuentan con suficiente cantidad de equipamiento ni la conectividad adecuada para realizar sus actividades
- D11 Perfiles de puestos no se encuentran actualizados ni vinculados a los procesos de selección de personal y evaluación de desempeño
- D12 Limitada capacitación de los registradores civiles en municipalidades no permite una certificación integral
- D13 Se dificulta la toma de decisiones debido a la falta de un sistema de información gerencial
- D14 Limitaciones en información estadística para planificar y focalizar la atención de la población indocumentada
- D15 Sistema de archivo físico fragmentado y desarticulado orgánica y funcionalmente no permite asignar responsabilidades
- D16 Prevalencia de una cultura organizacional de estilo vertical, lo cual dificulta el diálogo y la comunicación hacia los niveles inferiores de la organización

OPORTUNIDADES

- O1 Tendencia a la utilización del número de DNI como código único de identificación por parte de entidades públicas y privadas
- O2 Crecimiento y desarrollo de la tecnología de la información y comunicaciones permite innovar y la mejorar los servicios que brinda el Reniec
- O3 Impulso a la mejora de la competitividad a través de gobierno electrónico
- O4 Impulso del nuevo gobierno central hacia el desarrollo y articulación de programas sociales, los cuales requerirán del soporte de la base de datos del Reniec
- O5 Existencia de otras instituciones públicas con infraestructura desarrollada a nivel nacional
- O6 Existencia de otros registros administrados por entidades públicas que podrían ser incorporados a la base de datos del Reniec con criterios de costo-efectividad
- O7 Interés de la cooperación internacional para promover el acceso de la población vulnerable a los servicios que brinda el Reniec

AMENAZAS

- A1 Falsificación de documentos e identificación y registrales que puede afectar la seguridad jurídica de la identificación
- A2 Limitada infraestructura de interconectividad en ciertas zonas del país
- A3 Escasa presencia del Estado y ausencia de servicios básicos en las zonas de difícil acceso hace que esta población dé poca importancia a la identificación

A4	Alta rotación de los registradores del estado civil en las municipalidades
A5	Propuestas de integración del Reniec con otras entidades del sistema electoral, así como de intervención en algunos de sus procedimientos electorales por parte de otros organismos podría afectar su autonomía
A6	Resistencia de otras instituciones públicas a la revocatoria de funciones e incorporación del acervo documentario al Reniec
A7	Ley 29733 Protección de datos personales entra en conflicto con la autonomía del Reniec
A8	Incumplimiento de la normativa vigente para el uso obligatorio del DNI
A9	Inseguridad ciudadana y presencia de conflictos sociales en algunas zonas del país dificultan operaciones, desplazamientos y campañas especiales a las zonas rurales y de extrema pobreza a nivel nacional
A10	La ejecución del presupuesto se ve afectada por los decretos de urgencia apropiados por el gobierno central

Fuente: Reniec (2013) Plan operativo institucional (pp. 18-19).

2.2.11 Métodos empleados para el diseño de perfil de puesto.

Los métodos empleados para realizar el diseño del perfil de puesto fueron la encuesta, la entrevista y el juicio de expertos los que describiremos a continuación.

- **La encuesta.**

La encuesta es una técnica cuantitativa que se empleará sobre una muestra, en dos puntos: el primero, para identificar las competencias necesarias para el puesto dentro de la investigación, y, el segundo, para identificar el grado de las competencias a partir de la satisfacción del cliente, que son las áreas donde se han desarrollado los proyectos.

Estas encuestas, que emplearon como instrumento el cuestionario, es decir, una serie de preguntas cerradas con categorías establecidas a priori respecto a las variables que mediremos en la investigación, fueron formuladas en forma ordenada para que los encuestados puedan leerlas, comprenderlas y brindar las respuestas adecuadas; cada una fue validada por personal experto con conocimientos sobre gestión de proyectos.

a) Ventajas:

- Obtener resultados mientras se desarrollan las encuestas.
- Responder más rápido los encuestados que si fuera una entrevista.
- Obtener una muestra representativa.

b) Desventajas:

- Las respuestas solo responden a las opciones colocadas en la encuesta sin brindar mayor detalle.
- Que los encuestados no completen las respuestas, lo que afecta la recolección de datos.

- **La entrevista.**

Según QuestionPro, es una técnica de recolección de datos que para la presente investigación fue diseñada para el puesto del Arquitecto PMO, quien respondía directamente sobre la misión, las funciones, las coordinaciones internas y externas, las competencias requeridas para el puesto, la formación académica, los conocimientos, la experiencia requerida.

Ella fue desarrollada de forma escrita. Se entrevistó a la persona que ocupa el puesto, con experiencia.

a) Ventajas:

- Obtener la información necesaria del entrevistado.
- Desarrollar un diálogo entre dos personas para comprender de manera más profunda el tema a desarrollar.
- Desarrollar la entrevista en el lenguaje natural del Arquitecto PMO.

b) Desventajas:

- Se requiere un mayor tiempo para su desarrollo, ya que el entrevistado debe responder específicamente con sus propias palabras.

- La muestra fue limitada ya que solo se entrevistó al personal que ocupa el puesto de Arquitecto PMO (pp. 2-3).

- **Juicio de expertos.**

Es un método de validación útil para verificar la fiabilidad de una investigación, así como una fuente de datos de opiniones, valoraciones para análisis, basados en el conocimiento y la experiencia, a través de los cuales se estudian áreas específicas.

a) Ventajas:

Las ventajas radican en el conocimiento que tienen los expertos sobre el tema de estudio:

- Ahorro de tiempo
- Costo reducido
- Credibilidad sobre las conclusiones
- Capacidad de adaptación a diferentes situaciones

b) Desventajas:

- Opinión de expertos puede primar sobre otras opiniones
- Tendencia del experto a exceder su campo de competencia

En nuestro caso se contó con el apoyo de profesionales propios de la institución, con trayectoria en el tema de gestión de proyectos del Reniec, cuyos perfiles se encuentran adjuntos en el anexo 4.

Las encuestas empleadas nos permitieron recoger la información sobre las competencias para el perfil de puesto del Arquitecto PMO, así como evaluar el grado de las competencias, para lo cual se estableció qué grupo de expertos participaba en cada encuesta.

2.2.12 Definición de términos básicos.

- a. **Brecha:** es la diferencia entre las competencias necesarias para el perfil del puesto y las del servidor civil que ocupa el puesto.
- b. **Competencias:** características personales del servidor civil que se traducen en comportamientos observables para evaluar su desempeño laboral, así como también está referida a los conocimientos, las habilidades y las actitudes de las personas al servicio del Estado.
- c. **Criterios conductuales:** comportamientos relacionados a las competencias y que nos permiten evaluar el grado, así como expresar y elegir el rol relacionado al puesto.
- d. **Descripción del puesto:** en él se establecen relaciones, coordinaciones, funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo, ubicación que corresponden al puesto.
- e. **Estructura del puesto:** diseño del puesto, conformado por su descripción y el perfil del puesto.
- f. **Evaluación de competencias:** es el proceso que mide las competencias de acuerdo al perfil de puesto para su desarrollo en la organización.
- g. **Experto:** persona que ha adquirido conocimiento directo y experiencia de un campo en particular, y que posee las competencias sobre el tema.
- h. **Formación laboral:** en ella se incluyen aptitudes y capacidades de las personas que desempeñan funciones al servicio del Estado.
- i. **Formación profesional:** incluye títulos, maestrías, cursos de actualización, especialización, doctorados que forman parte del currículo de las personas que desempeñan funciones al servicio del Estado.
- j. **Órganos de asesoramiento:** se encargan de orientar la labor de la institución con sus distintos órganos y actividades.

k. Perfil del puesto: en él se definen los requisitos que cumple el ocupante para desempeñar sus funciones, y se divide en formación académica, experiencia, habilidades técnicas y competencias.

l. Puesto: es el conjunto de requisitos mínimos que debe reunir el servidor civil y las funciones generales que le son asignadas en una entidad del Estado.

m. Validación de método: es el proceso en el cual se confirma que un instrumento es útil para el uso previsto.

n. Unidad orgánica: es la unidad de la organización que conforma la estructura orgánica de la institución.

III. HIPÓTESIS Y VARIABLES.

3.1 Hipótesis:

Hipótesis general.

Existe mejora significativa entre el diseño del perfil del puesto y el desarrollo de las competencias del Arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec

Hipótesis específicas.

- a. Existe mejora significativa entre la dimensión competencia transversal del diseño del perfil del puesto y el desarrollo de las competencias del Arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec.
- b. Existe mejora significativa entre la dimensión competencia específica del diseño del perfil del puesto y el desarrollo de las competencias del Arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec.

3.2 Definición conceptual de variables.

3.2.1 Variable Dependiente: Mejora del diseño del perfil del puesto

Para la mejora del diseño del perfil del puesto necesitamos definir cuáles son las competencias transversales y específicas necesarias para el puesto, con ciertos indicadores conductuales.

Una persona que tiene competencias posee habilidades, así como los conocimientos y motivaciones que se adecúan al nivel de su puesto de trabajo y le permiten desempeñar eficientemente su puesto para dar soporte a los objetivos, misión y visión de la organización.

3.2.2 Variable Independiente: Desarrollo de las competencias

Para el desarrollo de las competencias del perfil de puesto Arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec, necesitamos definir el grado de las competencias transversales y específicas para el puesto.

El Arquitecto PMO requiere un grado determinado de competencias de acuerdo al puesto que desempeña en la organización, las cuales proporcionan un valor añadido a la labor que realiza, están relacionados directamente a los resultados que aporta a la organización.

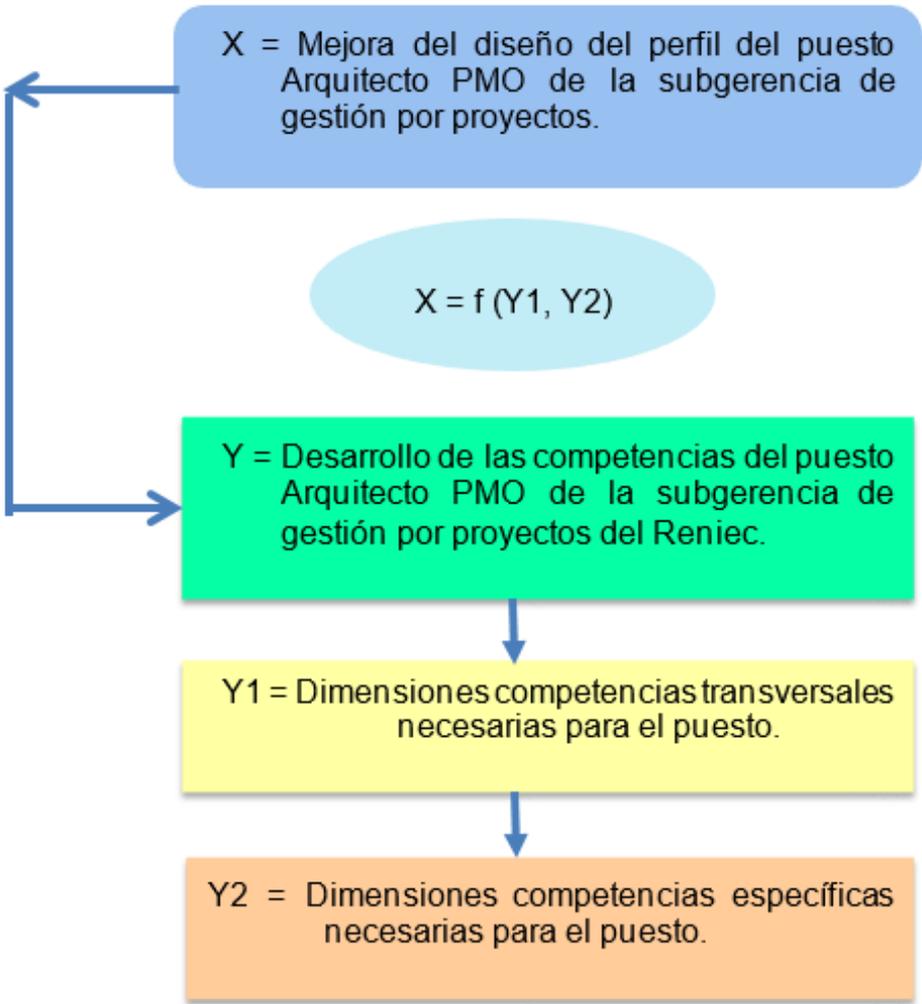


Figura 10 Definición de variables.

3.3 Operacionalización de variables.

Tabla 8 Operacionalización de variables.

VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA	INSTRUMENTOS
X= Mejora del diseño del perfil del puesto Arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec.	<p>Perfil del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificación del puesto. - Misión. - Funciones del puesto. - Coordinaciones principales. - Formación académica. - Conocimientos. - Experiencia. - Competencias. 	Información detallada del puesto.	<p>Enfoque: Cuantitativo Tipo: Aplicado Nivel: Correlacional</p> <p>Diseño: Experimental Corte: Transversal</p>	<p>Evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formatos levantamiento de información del puesto. - Guía metodológica para el Diseño de perfiles de puestos para entidades públicas
VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA	INSTRUMENTOS
Y= Desarrollo de las competencias del puesto Arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec.	<p>Y1: Dimensión competencias transversales necesarias para el puesto.</p> <p>Y2: Dimensión competencias específicas necesarias para el puesto</p>	<p>Orientación a los resultados. Vocación de Servicio Trabajo en Equipo</p> <p>Comunicación Liderazgo Automotivación Toma de Decisiones</p>	<p>Población: 11 personas Muestra: 11 personas</p> <p>Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diccionario de competencias transversales del servicio civil. - Juicio de expertos. <p>Evaluación a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario de Competencias. - Encuesta con los expertos sobre el tema. - Encuesta satisfacción del cliente.

IV. DISEÑO METODOLÓGICO.

En este punto se presenta la metodología que se utilizará para alcanzar los objetivos planteados en la investigación. Se señalan, en primer lugar, el tipo y el diseño de la investigación; en segundo lugar, se describe la población objeto de estudio y muestra. Finalmente se señalan técnicas e instrumentos para la recolección de datos y los mecanismos para su procesamiento.

4.1 Tipo y diseño de la investigación.

4.1.1 Tipo de investigación.

La investigación a desarrollar se caracteriza por ser de:

- **Enfoque cuantitativo:** debido a que examina las dos variables: mejora del diseño del perfil de puesto y desarrollo de las competencias, en la actual convocatoria de puestos de Reniec para el puesto Arquitecto PMO, empleando técnicas como la entrevista al Arquitecto PMO, y encuestas al personal experto cuyos resultados se analizarán para primero identificar las competencias necesarias y segundo evaluar grado de competencias transversales y específicas requeridas para el puesto en estudio.
- **Tipo aplicado:** debido a su finalidad de la investigación se aplicará a la realidad de la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec para mejorar el diseño del perfil del puesto al proponer las competencias transversales y específicas, requeridas para el puesto en estudio.
- **Nivel correlacional:** este tipo de investigación recolectó datos a través de las encuestas a expertos y usuarios, para luego describir la relación entre las variables y la hipótesis propuesta, en qué grado o en qué medida las dos variables se encuentran relacionadas entre sí.

- **Diseño no experimental:** ha permitido medir la percepción de las competencias por parte de los expertos y la satisfacción de los clientes, ambos con precisión mediante la escala de Likert. El Arquitecto PMO ha sido observado en su ambiente natural.
- **Corte transversal:** la información recogida para la presente investigación corresponde a un momento determinado del perfil de puesto en estudio.

4.1.2 Diseño de la investigación.

Se plantean, para elaborar la tesis, tres etapas de investigación, las cuales inicialmente se identificarán con las dos variables específicas (Y1, Y2) y se modelará la variable principal (X).

El esquema de las etapas de investigación se muestra en la figura:

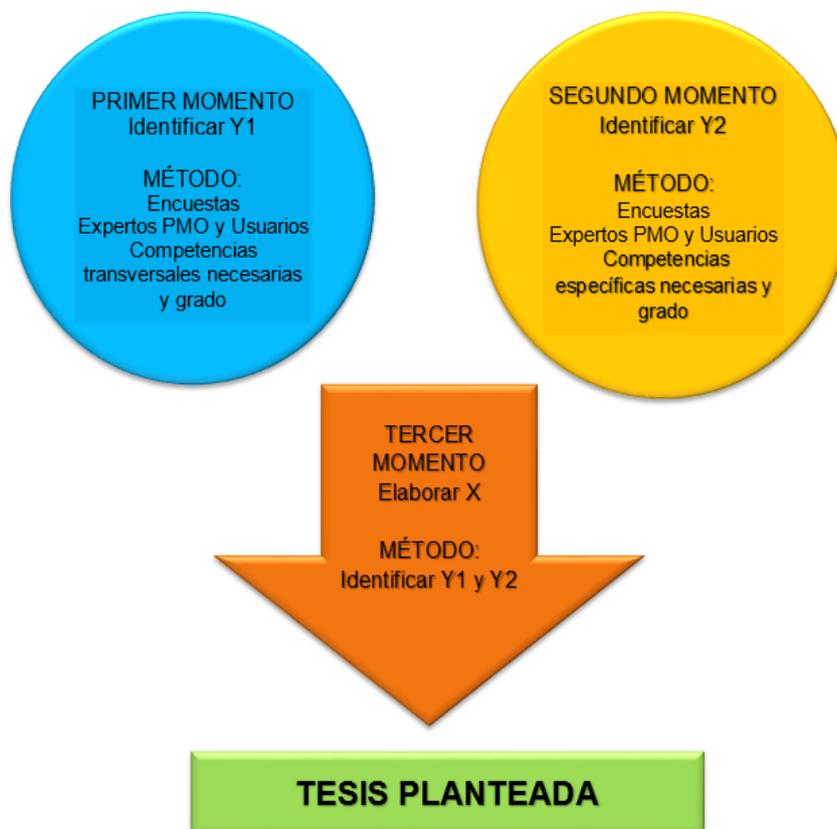


Figura 11 Diseño de investigación.

4.2 Método de investigación.

La presente investigación se desarrolló de la siguiente manera:

- Se definió el diseño de la investigación (tipo cuantitativa) ya que se realizó encuestas para determinar las competencias necesarias así como el grado de las mismas.
- Se definieron las variables a analizar para la investigación la conforman la mejora del diseño del perfil del puesto como el desarrollo de las competencias.
- Se determinó la población y muestra a analizarse para cada una de las encuestas.
- Se eligió las técnicas (encuesta) y el instrumento más adecuado (cuestionario).
- Se realizó la recolección de los datos de los encuestados.
- Para finalmente analizar los resultados de los mismos.

El método de la investigación fue hipotético deductivo:

- Se realizó en primer lugar el planteamiento del problema para el desarrollo de la presente investigación.
- Se creó la hipótesis general y las hipótesis específicas, deduciendo las posibles consecuencias de las mismas.
- Una vez ya obtenido los resultados se procedió a la contrastación para determinar la aceptación o rechazo de la hipótesis.
- Finalmente se plantearon las conclusiones de la presente investigación.

4.3 Población y muestra.

4.3.1 Población.

Según la naturaleza de la investigación, la muestra la constituirá toda la población sujeta a investigación, un personal del área de la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec: el Arquitecto PMO. Este puesto realizó el

asesoramiento y la guía de desarrollo en los proyectos solicitados por los diferentes órganos del Reniec, siendo un total de 11 servidores civiles.

4.3.2 Muestra.

En esta investigación se incluyó el muestreo no probabilístico deliberado, crítico o por juicio, en que la muestra para el desarrollo del juicio de expertos considera tanto a los profesionales certificados en la administración de proyectos de la gerencia de calidad e innovación del Reniec como al personal de las unidades orgánicas donde brindó asesoría el Arquitecto PMO en los proyectos considerados para el presente estudio.

Se utilizaron dos grupos de muestras con el objetivo de levantar la información veraz de las competencias transversales y específicas del puesto investigado, así como los grados de competencias de los mismos.

Así para la variable mejora del perfil del puesto se encuestó a cinco expertos y para la variable desarrollo de las competencias se encuestó a seis usuarios.

Tabla 9 Población y Muestra

Nº	Variable	N	Grupo
1	Mejora del diseño del perfil del puesto	5	Expertos
2	Desarrollo de las competencias	6	Usuarios

4.4 Lugar de estudio.

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la región de Lima, Centro Cívico, lugar donde se encuentra la sede de la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec.

4.5 Técnicas e instrumentos para recolectar la información.

La encuesta y la observación son las dos técnicas básicas para recabar datos primarios cuantitativos y cualitativos en la investigación científica, ambos métodos necesitan de instrumentos apropiados para estandarizar el proceso de recopilación de datos y que éstos sean sólidos, válidos y puedan analizarse de manera uniforme y coherente, además permiten obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz.

Los datos recolectados tienen un enfoque cuantitativo, están íntimamente relacionados con las variables de estudio y con los objetivos planteados.

Los Instrumentos empleados por estas técnicas son: el cuestionario, la entrevista y los formatos de observación. Para el caso de la entrevista sólo fue aplicada al puesto en estudio.

Para el levantamiento de la opinión de los usuarios de los proyectos, se consideró cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas con el objetivo de medir los grados de competencias transversales (servir) y específicas en las que se encuentra el Arquitecto PMO.

Para seleccionar a los expertos se tomó en cuenta a los servidores civiles que cuentan con la certificación en gestión de proyectos, por ser materia de estudio las competencias necesarias para el puesto del Arquitecto PMO, se definió que el cuestionario debía ser empleado a fin que el resultado brinde la opinión veraz de las competencias transversales (servir) y específicas (propuestas) para el puesto Arquitecto PMO.

4.5.1 Panel de expertos.

Para seleccionar a los expertos se tomó en cuenta al personal que tiene capacitación en gestión de proyectos. Se definió que las entrevistas debían estar

enfocadas en este grupo, tomando en cuenta el cargo que ellos ocupan dentro del Reniec, y que nos puedan brindar un aporte al tema de investigación.

Para ello se utilizó: primero entrevista para el diseño del puesto, luego una encuesta sobre las competencias necesarias para el puesto y finalmente una encuesta de satisfacción del cliente, para lo cual nos basamos, primero, en las competencias transversales establecidas por la autoridad nacional del servicio civil (Servir) y, segundo, por las competencias específicas propuestas por los expertos.

Primero se detallan los expertos que participaron en las encuestas para identificar las competencias necesarias para el puesto:

Tabla 10 Expertos que identificaron competencias necesarias

Experto	Cargo	Datos
1	Subgerente de innovación	Mg. Eddie Cueva Huánuco
2	Subgerente de gestión por proyectos	Ing. Dante Antiporta Pomacaja
3	Subgerente de calidad	Mg. Víctor Manuel Ibáñez Salazar
4	Arquitecto Senior PMO	Edward Jim Nole Nolasco
5	Arquitecto Senior PMO	Isaías Jerson Zarzo Tolentino

Se detallan los expertos que validaron cada grupo de encuestas:

Tabla 11 Expertos que validan entrevista para el diseño de puestos.

Experto	Cargo	Datos
1	Subgerente de gestión por proyectos	Ing. Dante Antiporta Pomacaja
2	Psicóloga	Mg. Carla Elizabeth Tello Ruiz

Tabla 12 Expertos que validaron la encuesta competencias necesarias para el puesto.

Experto	Cargo	Datos
1	Subgerente de innovación	Mg. Eddie Cueva Huánuco
2	Subgerente de gestión por proyectos	Ing. Dante Antiporta Pomacaja
3	Subgerente de calidad	Mg. Víctor Manuel Ibáñez Salazar
4	Psicóloga	Mg. Carla Elizabeth Tello Ruiz

Tabla 13 Experto que valida encuesta satisfacción del cliente.

Experto	Cargo	Datos
1	Subgerente de gestión por proyectos	Ing. Dante Antiporta Pomacaja
2	Psicóloga	Mg. Carla Elizabeth Tello Ruiz

4.5.2 Criterios para validación de entrevista y encuestas por expertos.

A continuación, se detallan los criterios presentados en la validación de las encuestas dirigidas a los expertos:

Tabla 14 Criterios validación de entrevista para el diseño del puesto.

Criterio	Experto 2		Experto 4	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
El objetivo de la entrevista tiene relación con el problema de la investigación.	✓		✓	
El objetivo de la entrevista es claro y entendible.	✓		✓	
Los criterios de la entrevista son claros.	✓		✓	
Los criterios de la entrevista guardan relación con su objetivo.	✓		✓	
La entrevista desarrolla los puntos necesarios para realizar un adecuado diseño del puesto.	✓		✓	
La entrevista es confiable para los propósitos de la investigación.	✓		✓	

Tabla 15 Criterios validación de encuesta competencias necesarias para el puesto.

Criterio	Experto 1		Experto 2		Experto 3		Experto 4	
	Cumple	No cumple						
El objetivo de la encuesta tiene relación con el problema de la investigación.	✓		✓		✓		✓	
El objetivo de la encuesta es claro y entendible.	✓		✓		✓		✓	
Los criterios de la encuesta son claros.	✓		✓		✓		✓	
Los criterios de la encuesta guardan relación con su objetivo.	✓		✓		✓		✓	
Las competencias consideradas son las adecuadas para evaluar el puesto.	✓		✓		✓		✓	
La encuesta es confiable para los propósitos de la investigación.	✓		✓		✓		✓	

Tabla 16 Criterios de validación encuesta de satisfacción del cliente.

Criterio	Experto 2		Experto 4	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
El objetivo de la encuesta tiene relación con el problema de la investigación.	✓		✓	
El objetivo de la encuesta es claro y entendible.	✓		✓	
Los criterios de la encuesta son claros.	✓		✓	
Los criterios de la encuesta guardan relación con su objetivo.	✓		✓	
El grado de competencias consideradas es adecuado para evaluar el puesto.	✓		✓	
La encuesta es confiable para los propósitos de la investigación	✓		✓	

Como se observa en las tres tablas, los expertos otorgaron por unanimidad el cumplimiento de los criterios utilizados para la entrevista del diseño de puesto Arquitecto PMO, para la encuesta sobre las competencias necesarias del puesto y para la Encuesta de satisfacción al cliente. En tal sentido, el instrumento fue aplicado según lo presentado y aprobado.

4.5.3 Proyectos evaluados en encuesta satisfacción del cliente.

Para evaluar el grado de competencias necesarias para el puesto se procedió a través de una encuesta de satisfacción al cliente a consultar con los usuarios que proyectos y como ellos sintieron que el Arquitecto PMO atendió cada uno de ellos. Se evaluaron cinco proyectos a seis usuarios en cuatro órganos del Reniec, que se indican en la siguiente tabla:

Tabla 17 Proyectos evaluados en la encuesta de satisfacción al cliente.

Proyecto	Usuario	Órgano
Ingeniería de procesos	Bertha Chinchayan	Gerencia general
Implementación del sistema de gestión de riesgos del Reniec	Marco Fajardo Devy Ccoyllo	Oficina de fiscalización y control de riesgos
Certificación de las cartas de servicio del Reniec	Rosario Gonzales	Gerencia general
Implementación de la línea de producción de vínculos de parentesco y otras vinculaciones	Jaime Ramírez	Gerencia de registros civiles
Portal del ciudadano	Juan Díaz	Gerencia de tecnología de la información

4.5.4 Levantamiento del perfil del puesto.

El Reniec, como parte de su proceso de selección para el puesto Arquitecto PMO, detalla los siguientes requerimientos: perfil del puesto en base a requisitos como la formación académica (experiencia, especialización), conocimientos complementarios, características del puesto o cargo.

Se elaboró una entrevista de acuerdo a los ítems del formato de perfil de puesto de Servir, para identificar la misión del puesto, las funciones, las coordinaciones principales (internas y externas), las competencias del puesto, la

formación académica, los conocimientos solicitados, experiencia requerida: general y específica.

La entrevista se efectuó a Milagros Huachillo, Arquitecto PMO, para finalmente ser evaluada por la psicóloga. En el anexo 9, se adjunta el modelo del formato de Servir que fue empleado para el desarrollo de la entrevista al personal que actualmente ocupa el cargo de Arquitecto PMO.

4.6 Análisis y procesamiento de datos.

Después de recolectar toda la información se procedió a:

- a) Describir el perfil del puesto para el Arquitecto PMO.
- b) Proponer competencias a ser evaluadas, tanto las competencias transversales de Servir, así como las competencias específicas a cargo de expertos del Reniec.
- c) Proponer un diccionario de las competencias específicas siguiendo la estructura del modelo de Servir.
- d) Proponer el grado de competencias requeridas para el Arquitecto PMO.
- e) Proponer dos tablas: la primera con las competencias transversales de Servir y la segunda con las competencias específicas, en ellas se indicó el nombre de la competencia, la descripción, el nivel de desarrollo exigido y los indicadores conductuales.

V. RESULTADOS:

5.1 Resultados descriptivos:

5.1.1 Propuesta de la investigación.

De acuerdo a lo investigado se determinó que la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec sería el objeto de estudio por ser la encargada de atender consultas, y brindar asesoría y asistencia técnica en los proyectos de las diferentes unidades del Reniec.

Para ello se levantó información a través de una entrevista y dos encuestas, que personal experto analizó y evaluó.

5.1.2 Identificación de las competencias necesarias.

Para identificar las competencias se revisó la bibliografía de cinco autores, así como se consultó la opinión de cinco expertos del Reniec, con experiencia en gestión de proyectos. Luego, se elaboró una encuesta que contenía las tres competencias transversales, identificadas por Servir, detalladas en la siguiente tabla:

Tabla 18 Competencias transversales según Servir.

N°	Competencia transversal
1	Orientación a resultados
2	Vocación de servicio
3	Trabajo en equipo

En cambio, para las competencias específicas del puesto, se utilizó una matriz de competencias (anexo 12) comparando las propuestas según

bibliografía y las analizadas por un panel de expertos, con lo que se obtuvo mayor puntuación, la que se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 19 Competencias específicas propuestas para encuesta según expertos.

N°	Competencia específica
1	Liderazgo
2	Comunicación eficaz
3	Motivación
4	Negociación
5	Resolución de problemas
6	Toma de decisiones
7	Inteligencia emocional

La escala de Likert, desarrollado por el psicólogo Rensis Likert en 1932, nos será de ayuda para conocer el grado de conformidad de los expertos, respecto a las competencias específicas, por ser un método de fácil aplicación y diseño.

Para ello evaluaremos las competencias hacia determinada oración afirmativa o negativa en un total de cinco escalas, las cuales escogerán los encuestados, lo que generará un nivel de acuerdo o desacuerdo, el que será válido solo cuando se elija una categoría por competencia. Esta escala siempre cuenta con un elemento neutral para aquellos expertos que no se encuentren ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Para la encuesta de competencias necesarias para el puesto, las escalas fueron las siguientes:

Muy de acuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Indiferente <input type="radio"/>	Desacuerdo <input type="radio"/>	Muy en desacuerdo <input type="radio"/>
--	--	---	--	---

Obteniendo los resultados indicados en la tabla:

Tabla 20 Competencias necesarias para el puesto propuestas por expertos.

Nombre	Competencias transversales	Competencias específicas
Orientación a resultados	✓	-
Vocación de servicio	✓	-
Trabajo en equipo	✓	-
Liderazgo	-	✓
Comunicación eficaz	-	✓
Motivación	-	✓
Toma de decisiones	-	✓

5.1.3 Evaluación de grado de competencias.

La evaluación del grado de las competencias a través de las encuestas se realizó en base tanto a la escala conductual como a los criterios conductuales que se detallan a continuación:

Escala conductual:

Empleada para describir los diferentes niveles de la competencia en cuanto a conductas del evaluado, establece una gradación que va desde un nivel de incompetencia hasta el nivel más observable de desarrollo de la competencia.

Tabla 21 Escala de grados para evaluación de competencias.

Grado de competencia	Descripción
1. Insuficiente	No posee competencia específica y su conducta negativa impacta en el desempeño y los resultados.
2. Por debajo de lo esperado	Dificultades en las tareas o asignaciones claves; requiere desarrollo para mejorar brecha.
3. Suficiente	Tiene la competencia que se requiere.
4. Eficiente	Competencia por encima de lo esperado.
5. Excelente	Mayor grado o nivel de la competencia.

Fuente: Tarcica, J. y Masis M., *120 competencias integrales* (p. v).

Criterios conductuales.

Instrumento que tiene por finalidad establecer tres criterios claves que sirven para elegir los roles que se adaptan al puesto, de acuerdo a su contexto.

Tabla 22 Criterios conductuales para evaluar competencias.

N°	Criterio	Descripción
1	Atinencia	Se observa dentro del rol del trabajo, está ligado, es parte del desempeño.
2	Pertinencia	El rol de desempeño tiene incidencia en su gestión.
3	Recurrencia	Se repite en más de un proceso de trabajo.

Fuente: Tarcica, J. y Masis M., *120 competencias integrales*, (p. v-vi).

En el anexo 18 se encuentran las tablas que detallan los resultados de los grados de las competencias transversales y específicas propuestas para el Arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos, luego de la evaluación realizada por los usuarios, a través de la encuesta de satisfacción del cliente.

5.1.4 Mejora de diseño del perfil del puesto.

Para la investigación se ha empleado el Diccionario de competencias transversales de Servir, presentado en el anexo 16, en él se definen y gradúan las tres competencias transversales para el servidor civil en el Perú, divididas en cinco niveles, en función del grado de exigencia requerida para el puesto.

Siguiendo este modelo, en el anexo 17 se presenta el Diccionario de competencias específicas propuestas para Arquitecto PMO, definiendo cada una de las cuatro competencias específicas propuestas según expertos.

Para ello primero se definieron las competencias, luego se desarrollaron las escalas conductuales que correspondían a cada uno de los grados y finalmente se señalaron los criterios conductuales para cada una.

Así se tiene en este diccionario las definiciones y el mismo tipo de graduación en cinco niveles, al igual que el diccionario de Servir.

Para la elaboración de las tablas de los grados de competencias propuestas, se consideró según los resultados de las encuestas a los usuarios, el grado 4 tanto para las competencias transversales, como las competencias específicas.

Tabla 23 Competencias transversales, específicas y grados para Arquitecto PMO

N°	Competencia	Grado
1	Orientación a resultados	4
2	Vocación de servicio	4
3	Trabajo en equipo	4
4	Liderazgo	4
5	Comunicación eficaz	4
6	Motivación	4
7	Toma de decisiones	4

En el anexo 18, se presenta el desarrollo de las tablas con los grados de las competencias transversales y específicas propuestos para el Arquitecto PMO.

De los resultados de la investigación, se propone las siguientes competencias transversales y específicas:

Tabla 24 Competencias propuestas de la investigación de la tesis

Perfil de competencias actuales	Perfil de competencias mejorado que propone la tesis
Competencias transversales o genéricas	Competencias transversales o genéricas
NO APLICA (*)	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a los resultados. • Vocación de servicio. • Trabajo en equipo.

Competencias específicas	Competencias específicas
NO APLICA (*)	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Comunicación eficaz. • Motivación. • Toma de decisiones.

(*) NO APLICA: porque no se encuentran establecidas las competencias transversales, ni específicas actualmente en los perfiles de puesto del Arquitecto PMO.

En el anexo 19, se adjunta la Propuesta de competencias transversales y específicas para el perfil del puesto de Arquitecto PMO de acuerdo a formato de convocatorias del Reniec.

Es necesario la identificación de las competencias transversales y específicas del servidor público, ya que ambas aportan dentro del sistema de gestión de los recursos humanos en las entidades públicas, este sistema, se viene reformando para lograr la modernización del Estado peruano.

Para los futuros modelos de gestión de recursos humanos, donde se consideren las competencias en todos los perfiles de puestos de las entidades públicas, facilitarán los procesos de reclutamiento y selección del personal idóneo para cubrir las vacantes requeridas.

Por ello, estamos de acuerdo en señalar, que la presente investigación puede ser replicada hacia los demás perfiles de puestos dentro del Reniec, a fin uniformizar el sistema de gestión por competencias, donde las tres competencias transversales: orientación a los resultados, vocación de servicio, trabajo en equipo, son las competencias básicas que debe orientar el comportamiento y actuación del servidor civil.

Las competencias específicas: liderazgo, comunicación eficaz, motivación y toma de decisiones, también son importantes al estar relacionados a las funciones correspondientes del puesto del servidor civil.

5.1.5 Confiabilidad de los instrumentos.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la confiabilidad es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes (p. 197).

El alfa de Cronbach, desarrollado por J. L. Cronbach, es uno los procedimientos más utilizados para determinar la confiabilidad, en que el coeficiente oscila entre 0 y 1, en que el 0 significa que se tiene una confiabilidad nula y en el otro extremo el 1 significa una confiabilidad máxima.

La confiabilidad del instrumento ha sido calculada a través del SPSS v.23, utilizando el método estadístico alfa de Cronbach con los siguientes resultados:

Tabla 25 Estadística de fiabilidad de las variables.

VARIABLES	Alfa de Cronbach	N° de elementos	Conclusión
Mejora del diseño del perfil del puesto	0.820	7	Alta confiabilidad
Desarrollo de las competencias	0.912	7	Muy alta confiabilidad

La confiabilidad del instrumento de la variable mejora del diseño del perfil del puesto tiene alta confiabilidad (0.820) y de la variable desarrollo de las competencias tiene muy alta confiabilidad (0.912); por tanto, se concluye que hay precisión en ambos instrumentos.

Tabla 26 Puntuaciones de los factores y grado de competencia en el diseño del perfil del puesto.

N°	Orientación a los resultados	Vocación de servicio	Trabajo en equipo	Liderazgo	Comunicación eficaz	Motivación	Toma de decisiones
1	5	5	5	5	5	5	5
2	5	5	4	5	5	5	5
3	5	5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
Promedio	4.80	4.80	4.60	4.80	4.80	4.80	4.80

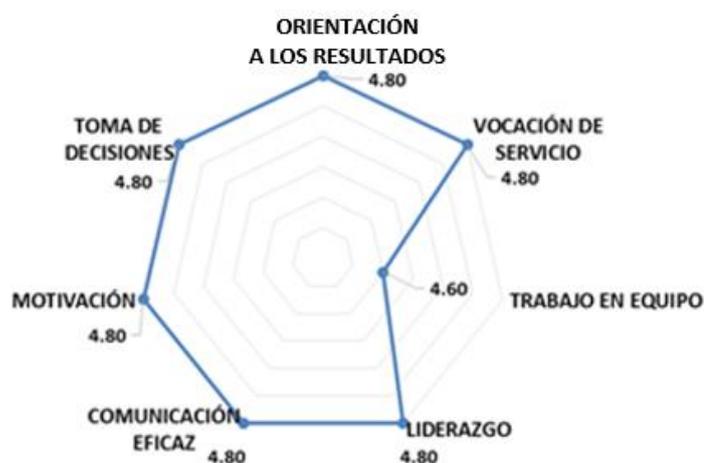


Figura 12 Factores y grado de competencia en el diseño del perfil del puesto.

Según la tabla 26 y figura 14, visualizamos los factores con su grado de competencia en el diseño del perfil del puesto, en la variable orientación, toma de decisiones, motivación, comunicación eficaz, liderazgo y vocación de servicio tuvieron el grado de competencia 4.80 y el trabajo en equipo fue 4.60, estando el valor de los factores entre eficiente (4) y excelente (5).

Tabla 27 Puntuación de los factores y grado de competencia en el desarrollo de las competencias del Arquitecto PMO.

N°	Orientación a los resultados	Vocación de servicio	Trabajo en equipo	Liderazgo	Comunicación eficaz	Motivación	Toma de decisiones
1	5	5	5	5	5	5	5
2	4	5	4	5	4	5	5
3	4	4	5	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	4	5	4
6	4	4	3	4	4	3	3
Promedio	4.50	4.50	4.50	4.67	4.33	4.50	4.33

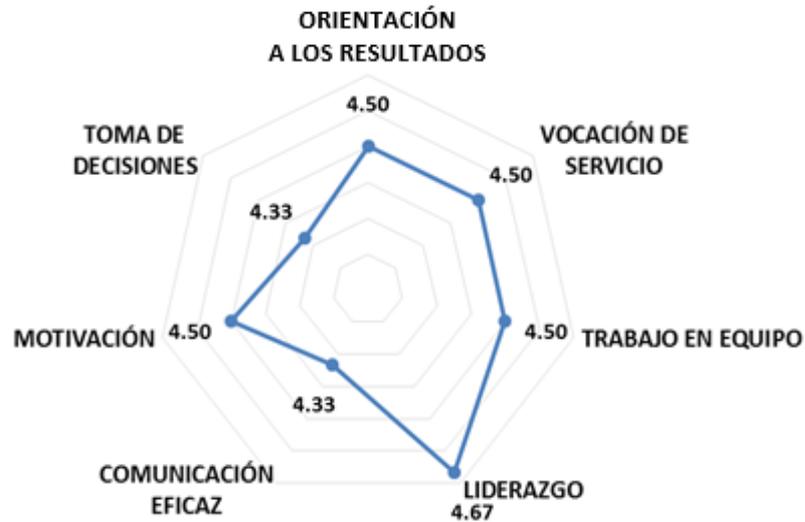


Figura 13 Factores y grado de competencia en el desarrollo de las competencias del Arquitecto PMO.

Según la tabla 27 y figura 15, visualizamos los factores con su grado de competencia en el diseño del perfil del puesto. En la variable liderazgo, 4.67; orientación a los resultados, 4.50; motivación, 4.50; vocación de servicio, 4.50; trabajo en equipo, 4.50; comunicación eficaz, 4.33; y toma decisiones, 4.33, estando el valor de los factores entre eficiente (4) y excelente (5).

VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

6.1 Contratación y demostración de la hipótesis con los resultados.

6.1.1 Hipótesis general:

Prueba de hipótesis

Ho: No existe mejora significativa entre el diseño del perfil del puesto y el desarrollo de las competencias del Arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec.

Ha: Existe mejora significativa entre el diseño del perfil del puesto y el desarrollo de las competencias del Arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec.

Regla de decisión

Si Valor $p > 0.05$, se acepta la hipótesis nula (H_0)

Si Valor $p < 0.05$, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta H_a .

Tabla 28 Estadísticas de grupo.

Variable	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Mejora del diseño del perfil del puesto	5	33.40	2.074	0.927
Desarrollo de las competencias	6	31.33	3.830	1.563

Tabla 29 Prueba de muestras independientes.

	Prueba de Levene		prueba t para la igualdad de medias						
	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
								Inferior	Superior
Se asumen varianzas iguales	1.591	0.239	1.076	9	0.310	2.067	1.921	-2.278	6.411
No se asumen varianzas iguales			1.137	7.913	0.289	2.067	1.818	-2.133	6.267

Según la tabla 29, para contrastar diferencia de medias de dos poblaciones independientes hay que contrastar previamente las varianzas de esas poblaciones, para lo cual se utilizó la prueba de Levene para la igualdad de varianzas. El valor estadístico de contraste $F= 1.591$, con un $p\text{-valor}=0.239$ y que es mayor que 0.05 , se concluye que la varianza es idéntica para ambos grupos y se puede utilizar el valor de la diferencia de medias.

Para contrastar la diferencia de medias se asumieron varianzas iguales o idénticas, se tomaron los valores de la primera línea. El valor experimental del estadístico de $t=1076$ y el $p\text{-valor}=0.310$ y es mayor que 0.05 , por lo que se acepta la hipótesis nula de igualdad de medias. El intervalo de confianza para la diferencia entre ambos grupos, con un nivel de confianza del 95% , oscila entre -2.278 y 6.411 puntos. Visualizando en la tabla 28, se dedujo que la mejora del diseño del perfil del puesto ($\bar{x}=33.40$) parece presentar una media ligeramente superior al de la variable desarrollo de las competencias transversales ($\bar{x}=31.33$).

Por ello se concluye que no hay relación entre las competencias de la mejora del diseño del perfil del puesto y el desarrollo de las competencias. Además, la media de la mejora del diseño del perfil del puesto ($\bar{x}=33.40$) es ligeramente mayor que la media de la variable desarrollo de las competencias ($\bar{x}=31.33$). Se indica que la mejora del diseño del perfil del puesto y el desarrollo de las competencias fueran lo mismo, y esa diferencia es ligeramente pequeña.

Hipótesis específica 1:

Prueba de hipótesis

Ho: No existe mejora significativa entre la dimensión transversal del diseño del perfil del puesto y el desarrollo de las competencias del Arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec.

Ha: Existe mejora significativa entre la dimensión transversal del diseño del perfil del puesto y el desarrollo de las competencias del Arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec.

Regla de decisión

Si Valor $p > 0.05$, se acepta la hipótesis nula (H_0)

Si Valor $p < 0.05$, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta H_a .

Tabla 30 Estadísticas de grupo.

Variable	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Competencia Mejora del diseño del perfil del puesto	5	14.20	1.095	0.490
transversal Desarrollo de las competencias	6	18.17	1.941	0.792

Tabla 31 Prueba de muestras independientes de las competencias transversales

	Prueba de Levene		Prueba t para la igualdad de medias						
	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
								Inferior	Superior
Se asumen varianzas iguales	1.295	0.284	-4.042	9	0.003	-3.967	0.981	-6.186	-1.747
No se asumen varianzas iguales			-4.258	8.078	0.003	-3.967	0.932	-6.111	-1.822

Según la tabla 31, para realizar el contraste de diferencia de medias de dos poblaciones independientes hay que contrastar previamente las varianzas de esas poblaciones, para lo cual se utilizó la prueba de Levene para la igualdad de varianzas. El valor estadístico de contraste $F = 1.295$, con un p -valor $= 0.284$ y que es mayor que 0.05 , se concluye que la varianza es idéntica para ambos grupos y se puede utilizar el valor de la diferencia de medias.

Para contrastar la diferencia de medias se asumieron varianzas iguales o idénticas y se toman los valores de la primera línea. El valor experimental del estadístico de $t = -4.042$ y el p -valor $= 0.003$ y es menor que 0.05 , por lo que se

rechaza la hipótesis nula de igualdad de medias. El intervalo de confianza para la diferencia entre ambos grupos, con un nivel de confianza del 95%, oscila entre -6.186 y -1.747 puntos. Visualizando en la tabla 30 se dedujo que la mejora del diseño del perfil del puesto ($\bar{x}=14.20$) parece presentar una media inferior al de la variable desarrollo de las competencias transversales ($\bar{x}=18.17$).

Por ello se concluye que sí hay relación entre las competencias transversales de la mejora del diseño del perfil del puesto y el desarrollo de las competencias. Además, la media de la mejora del diseño del perfil del puesto ($\bar{x}=14.20$) es menor que la media de la variable desarrollo de las competencias ($\bar{x}=18.17$), que trae como resultado mayores habilidades blandas en la aplicación del desarrollo en las competencias transversales que en la teorización de la mejora del diseño del perfil.

Hipótesis específica 2:

Prueba de hipótesis

Ho: No existe mejora significativa entre la dimensión específica del diseño del perfil del puesto y el desarrollo de las competencias del Arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec.

Ha: Existe mejora significativa entre la dimensión específica del diseño del perfil del puesto y el desarrollo de las competencias del Arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec.

Regla de decisión.

Si Valor $p > 0.05$, se acepta la hipótesis nula (H_0)

Si Valor $p < 0.05$, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta H_a .

Tabla 32 Estadísticas de grupo de las competencias específicas.

Variable	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Mejora del diseño del perfil del puesto	5	19.20	1.304	0.583
Desarrollo de las competencias	6	13.17	1.941	0.792

Tabla 33 Prueba de muestras independientes de las competencias específicas.

	Prueba de Levene		prueba t para la igualdad de medias						
	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
								Inferior	Superior
Se asumen varianzas iguales	0.951	0.355	5.904	9	0.000	6.033	1.022	3.722	8.345
No se asumen varianzas iguales			6.133	8.695	0.000	6.033	0.984	3.796	8.271

Según la tabla 33, para contrastar diferencia de medias de dos poblaciones independientes, hay que contrastar previamente las varianzas de esas poblaciones, para lo cual se utilizó la prueba de Levene para la igualdad de varianzas. El valor estadístico de contraste $F=0.951$, con un $p\text{-valor}=0.355$ y que es mayor que 0.05 , se concluye que la varianza es idéntica para ambos grupos y se puede utilizar el valor de la diferencia de medias.

Para contrastar diferencia de medias se asumieron varianzas iguales o idénticas y se toman los valores de la primera línea. El valor experimental del estadístico de $t=5.904$ y el $p\text{-valor}=0.000$ y es menor que 0.05 , por lo que se rechaza la hipótesis nula de igualdad de medias. El intervalo de confianza para la diferencia entre ambos grupos, con un nivel de confianza del 95% , oscila entre 3.722 y 8.345 puntos. Visualizando en la tabla 32, se dedujo que la mejora del diseño del perfil del puesto ($\bar{x}=19.20$) parece presentar una media superior al de la variable desarrollo de las competencias ($\bar{x}=13.17$).

Por ello se concluye que sí hay relación entre las competencias específicas de la mejora del diseño del perfil del puesto y el desarrollo de las

competencias. Además, la media de la mejora del diseño del perfil del puesto ($\bar{x}=19.20$) es mayor que la media de la variable desarrollo de las competencias ($\bar{x}=13.17$), que trae como resultado mayor expectativa de la mejora del diseño del perfil del puesto, que la aplicación del desarrollo en las competencias específicas en la realidad.

6.2 Contrastación de los resultados con otros estudios similares.

Manrique, S., Oyarzabal, G., & Herrera, A. (2018), en su tesis *Análisis de brechas entre las habilidades blandas en egresados de la facultad de gestión y alta dirección de la PUCP y los requerimientos del mercado laboral según el ámbito empresarial público y social*, señalan a:

La comunicación como una de las habilidades blandas más importantes para los reclutadores, descrita como la comunicación tanto oral como escrita, saber escuchar y realizar presentaciones en público y la habilidad de negociación; mientras que en segundo lugar el trabajo en equipo es referido a la habilidad de adaptarse a nuevas situaciones, así como valorar las opiniones de los compañeros de trabajo, la habilidad de seguir a un líder, la conciencia multicultural y la habilidad de delegar (p. 7).

En la presente investigación la comunicación es una de las competencias que mayor puntaje promedio representa, siendo 4.80 por los expertos los que la consideran eficiente, siendo el máximo grado 5.00 excelente, mientras el resultado obtenido en la entrevista de satisfacción del cliente el puntaje obtenido es de 4.33, uno de los más bajos. En tal sentido, existe una brecha pequeña, ya que ambos puntajes se encuentran dentro de un comportamiento eficiente.

En cambio para la competencia trabajo en equipo se obtuvo un puntaje promedio de 4.60, mientras el resultado obtenido en la entrevista de satisfacción del cliente el puntaje obtenido es de 4.50 siendo mayor que el puntaje de obtenido para la competencia comunicación.

Respecto a las habilidades blandas liderazgo y toma de decisiones, sí se encuentran determinantes para este puesto, para lo que los expertos requieren un promedio en ambas competencias de 4.80, con lo que se alcanza el grado de eficiente. Estas competencias son necesarias para el puesto de Arquitecto PMO, para el desarrollo de sus funciones dentro de la institución. El total alcanzado en la entrevista satisfacción del cliente es de 4.67 y 4.33, respectivamente.

En tal sentido, el mercado laboral identifica las competencias necesarias según el puesto de trabajo de acuerdo al servicio que brinda la institución u organización en la que se desarrolle la competencia.

Según Gil, I., Patricio, G., y Castro, M. (2015) en su tesis *Relación entre el desempeño por competencias y objetivos del área comercial de una empresa industrial*.

Se comprobó que existe correlación entre la evaluación de desempeño por competencias y la evaluación de los objetivos. Asimismo se identificaron ocho competencias, donde la competencia orientación al cliente es la más desarrollada en el grupo de ejecutivos que fueron evaluados ya que va alineada a la cultura organizacional y al cumplimiento de objetivos, mientras la competencia inteligencia emocional era la menos desarrollada, por no guardar relación con los objetivos. (p.58)

Al respecto, los resultados de la presente investigación realizada para la mejora del diseño del perfil de puesto del Arquitecto PMO, de la subgerencia de gestión por proyectos para el desarrollo de las competencias, se determina que existe relación entre las competencias transversales de la mejora del diseño del perfil del puesto y el desarrollo de las competencias.

Nieto, M. (2018), en su tesis *Análisis del desempeño por competencias basado en la evaluación 360° de la gerencia de administración y finanzas del Gobierno Regional de Lambayeque bajo el modelo de Martha Alles*. Concluyó que:

Los resultados de las competencias cardinales o transversales en las dimensiones evaluadas enfoque al cliente 84%, trabajo en equipo 64% y enfoque a los resultados 80% lograron escala de muy bueno. Para las competencias específicas en las dimensiones evaluadas comunicación 72%, resolución de problemas 80%, organización y administración del tiempo 56% lograron escala de muy bueno (p.51).

Para nuestra investigación, los resultados obtenidos fueron de 90% en cada una de las competencias transversales procedentes de la encuesta de satisfacción del cliente, en que se da como resultado el grado de eficiencia, siendo la brecha para la excelencia (5), de 0.5 décimas de puntuación. Por lo tanto, en el sector público, estas competencias son esenciales.

Pillaca, F. (2017) En su tesis *Diagnóstico de las capacidades blandas del gerente de la institución financiera Banbif oficina Makro Chiclayo, 2015*, señala:

En la entidad financiera las capacidades blandas para el perfil de gerente se caracterizaron por la importancia de la dimensión de trabajo en equipo, ya que asumen el liderazgo con los compromisos y objetivos de la organización. De la misma manera las dimensiones motivación, compromiso y autoconfianza obtuvieron mayor puntaje, debiendo reforzarse la capacidad comunicación asertiva (pp.62-63).

En cuanto a nuestra investigación, las competencias transversales de mayor puntuación fueron orientación a resultados y vocación de servicio, mientras que por el lado de las competencias específicas presentan mayor puntuación liderazgo, motivación y toma de decisiones. Por lo tanto, concluimos que las competencias son necesarias para mejorar el diseño del perfil de puesto, lo que se refleja en el eficiente servicio a los clientes brindado por Reniec.

Henríquez, F. & Soto, Y. (2016), según la tesis *Diseño de perfiles de cargo basado en el modelo de gestión por competencias para la empresa Agunsa Chile, sucursal San Vicente, Talcahuano*, señala que

La finalidad de un sistema de gestión por competencias es el desarrollo de los recursos humanos, el cual es un proceso complejo y dinámico pero a su vez muy necesario para las empresas, que permite mejorar el proceso de selección y definir los requisitos de personal de acuerdo a las necesidades de la empresa (pp.121-123).

Por lo tanto, identificando las competencias transversales y específicas emanadas del órgano (sub gerencia de gestión por proyectos), integramos los objetivos de la organización con el perfil de puesto.

Asimismo, los perfiles de puesto deben ser adaptables a los diversos cambios una vez que llegan al resultado de excelencia. Las competencias identificadas en esta investigación seguirán las competencias específicas detalladas en que el entorno como consta en el anexo 12 Matriz de competencias según bibliografía y expertos. Por ello es importante que la organización posea un diseño de cargos respectivo a las funciones de cada órgano, por lo que estamos de acuerdo con esta tesis.

Cárdenas, N. & Sangurima, E. (2015), en su tesis *Construcción de perfiles por competencias y valoración de cargos para la industria manufacturera de calzado con aplicación a la empresa Litargmode Cía. Ltda., ubicada en el cantón Gualaceo período 2015*, señala que:

Ante el problema que los ocupantes del puesto no conocen las competencias necesarias para el mismo, levantar perfiles por competencias ayudará a una empresa a establecer con precisión las actividades que deben ejecutar sus empleados, así como también las competencias que requiere cada cargo (p.168).

Al respecto, en la presente investigación se concluye que sí hay relación entre las competencias transversales y específicas para la mejora del perfil de puesto y el desarrollo de las competencias. Por lo tanto, trae mayor expectativa la mejora del diseño del puesto donde existe mejora significativa entre el diseño

del perfil del puesto y el desarrollo de las competencias del Arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos.

6.3 Responsabilidad ética de acuerdo a los reglamentos vigentes.

Este trabajo de investigación ha cumplido con los criterios establecidos por la Universidad Nacional de Callao, el que propone, mediante el código de ética de investigación N° 210-2017-CU y su directiva N° 013-2018-R, los lineamientos para la investigación de posgrado.

Cumpliendo con el comportamiento ético, respetamos la autoría de la información bibliográfica, por lo que hemos hecho referencia de los autores con sus respectivas citas, datos de editorial, página web; asimismo, se han precisado los instrumentos empleados para levantar el diseño de perfil del puesto, las competencias necesarias, así como los grados de las competencias.

La entrevista y encuestas realizadas las elaboramos con el propósito nos ayuden a recoger la información validada y desarrollada por los expertos y usuarios del Reniec mencionados en la presente investigación.

Los resultados se encuentran presentados sin alterar los resultados de las encuestas realizadas.

CONCLUSIONES

- a) Se logró mejorar el Diseño del perfil de puesto para el Arquitecto PMO, a partir del análisis de competencias transversales y específicas requeridas para el puesto, a través del levantamiento de información aplicada tanto a expertos como usuarios.
- b) Se logró determinar que existe relación entre las competencias transversales del diseño del puesto y el desarrollo de las competencias del Arquitecto PMO, ya que existe relación estadísticamente entre ellos, por lo tanto, se determina el mejoramiento de la dimensión competencias transversales: orientación a resultados, vocación de servicio y trabajo en equipo.
- c) Se logró determinar que existe relación entre las competencias específicas del diseño del perfil del puesto y el desarrollo de las competencias del Arquitecto PMO, ya que existe relación estadísticamente entre ellos, por lo tanto, se determina el mejoramiento de la dimensión competencias específicas: liderazgo, comunicación eficaz, motivación y toma de decisiones.

RECOMENDACIONES

- a) Difundir la importancia de las competencias de los puestos a fin de involucrar al servidor civil y, por ende, fortalecer la cultura de competencias dentro de la organización.
- b) Se sugiere mapear los puestos existentes con el fin de identificar las competencias necesarias para el puesto a fin de potencializar la selección de personal.
- c) Desarrollar un sistema por competencias en toda la organización con el fin de fortalecer el sistema de talento humano de la institución.
- d) Se sugiere desarrollar temáticas de capacitación de acuerdo a las competencias no alcanzadas y otras que el servidor civil desee desarrollar.
- e) Reconocer el desempeño excelente de los servidores civiles con el fin de motivar al personal y fortalecer la cultura organizacional.
- f) Se sugiere detectar el desempeño por debajo de lo suficiente con el fin de verificar las brechas de las competencias requeridas para el puesto y diagnosticar necesidades de capacitación con objetivos de mejorar las competencias sustancialmente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aiteco consultores. (2011). Recuperado el 11 de enero de 2019, de Análisis de puestos de trabajo: www.aiteco.com/analisis-de-puestos/
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias. La trilogía. Las 60 competencias más utilizadas*. (Vol. 1ra. edición). Buenos Aires, Argentina: Granica S.A. Recuperado el 9 de enero de 2019
- Cárdenas Guzhnay, N. M., & Sangurima Sangurima, E. N. (2015). *Construcción de perfiles por competencias y valoración de cargos para la industria manufacturera de calzado con aplicación a la empresa Litargmode cía ltda. ubicada en el Cantón Gualaceo período 2015*. Tesis, Universidad de Cuenca, Ecuador.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (tercera edición ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. Recuperado el 15 de enero de 2019
- EUSA. (2016). *Manual de desarrollo de competencias. 19 Competencias clave para tu desarrollo profesional*. Recuperado el 13 de Enero de 2019, de <http://www.eusa.es/wp-content/uploads/2016/11/eusa-manual-de-competencias-2016-interactivo.pdf>
- Gil Castro, I., Patricio Villanueva, G., & Castro Romero, M. (2015). *Relación entre el desempeño por competencias y objetivos del área comercial de una empresa industrial*. Tesis, Universidad del Pacífico, Lima, Perú. Recuperado el 05 de enero de 2019
- Henríquez Viveros, F., & Soto Iturra, Y. (2016). *Diseño de perfiles de cargo basado en el modelo de gestión por competencias para la empresa Agunsa Chile, sucursal San Vicente, Talcahuano*. Tesis, Universidad del Bio Bio, Concepción, Chile.

- Hernández R., F. C. (2014). *Metodología de la investigación* (Vol. Sexta Edición). Mc Graw Hill / Interamericana editores, S.A. Recuperado el 04 de enero de 2019
- Manrique Manrique, S. D., & Oyarzabal Loza, G. y. (2018). *Análisis de brechas entre las habilidades blandas en egresados de la facultad de gestión y alta dirección de la PUCP y los requerimientos del mercado laboral según el ámbito empresarial, público y social*. Tesis, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Masis, T. J. (s.f.). *120 Competencias Integrales. Materiales de alta calidad en recursos humanos*. Recuperado el 17 de enero de 2019, de <https://rhmanagerdemo.com/documentos/120competencias.pdf>
- Nieto Rosado, M. O. (2018). *Análisis del desempeño por competencias basado en la evaluación 360° de la gerencia de administración y finanzas del gobierno regional de Lambayeque bajo el modelo de Martha Alles*. Tesis, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Lambayeque, Chiclayo, Perú.
- Pillaca, F. (2017). *Diagnóstico de las capacidades blandas del gerente de la institución financiera Banbif oficina Makro Chiclayo, 2015*. Tesis, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Lambayeque, Chiclayo, Perú.
- Project Management Institute, I. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. Guía del PMBOK* (sexta edición ed.). Pennsylvania, EEUU. Recuperado el 8 de enero de 2019
- QuestionPro. (s.f.). *¿Cuál es la diferencia entre encuestas y entrevistas?* Recuperado el 22 de enero de 2019, de <https://www.questionpro.com/blog/es/cual-es-la-diferencia-entre-encuestas-y-entrevistas/>

- Reniec. (2013). *Plan operativo institucional*. Recuperado el 20 de enero de 2019, de <http://www.Reniec.gob.pe/transparenciaadmid.pdf=POI-RJ-119-2013-JNAC.pdf>
- Reniec. (22 de Enero de 2015). *Premio nacional a la calidad*. Recuperado el 2019, de http://www.cdi.org.pe/pdf/PNC_2015/ReniecinformefinalPNC2015-web.pdf
- Reniec. (2016). *Reglamento de organización y funciones*. Recuperado el 15 de enero de 2019, de <http://www.Reniec.gob.pe/transparencia/html/rof.htm>
- Reniec. (2018). *Resumen ejecutivo: Pliego 033 registro nacional de identificación y estado civil*. Recuperado el 20 de enero de 2019, de [http://www.congreso.gob.pe/docs/comisiones2018/presupuesto/files/resumen_ejecutivo_presupuesto_2018_\(10set2018\).pdf](http://www.congreso.gob.pe/docs/comisiones2018/presupuesto/files/resumen_ejecutivo_presupuesto_2018_(10set2018).pdf)
- Reniec. (2019). *Plan estadístico*. Recuperado el 5 de marzo de 2019, de <http://www.Reniec.gob.pe/transparencia/transparenciaadmpdf=PE-RS-26-2019-SGEN-Reniec.pdf>
- Reniec. (2019). *Plan operativo institucional*. Recuperado el 20 de febrero de 2019, de <http://www.Reniec.gob.pe/transparenciaadmid.pdf=POI-2019-RJ-23-2019-JNAC-Reniec.pdf>
- Restrepo Vélez, L. (2018). *¿Cómo desarrollar las competencias de los empleados?* Recuperado el 3 de febrero de 2019, de <https://mdc.org.co/develop-the-competencies-of-employees/>
- Servir. (2016). *Diccionario de competencias transversales del servicio civil*. Recuperado el 20 de diciembre de 2018, de <https://storage.Servir.gob.pe/normatividad/resoluciones/PE-2016/Res093-2016-Servir-pe.pdf>

Servir. (2016). *Guía de evaluación de competencias para directivos públicos*. Recuperado el 21 de diciembre de 2018., de <https://storage.Servir.gob.pe//normatividad/resoluciones/pe-2016/Res186-2016-Servir-pe.pdf>

Servir. (2017). *Guía metodológica para el diseño de perfiles de puestos para entidades públicas anexo 01*. Recuperado el 15 de diciembre de 2018, de <https://storage.Servir.gob.pe/lsc/Res313-2017-Servir-pe-anexo-1.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1 Matriz de consistencia completa

“MEJORA DEL DISEÑO DEL PERFIL DEL PUESTO ARQUITECTO PMO DE
LA SUBGERENCIA DE GESTIÓN POR PROYECTOS DEL RENIEC PARA EL
DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS”

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: “MEJORA DEL DISEÑO DEL PERFIL DEL PUESTO ARQUITECTO PMO DE LA SUBGERENCIA DE GESTIÓN POR PROYECTOS DEL RENIEC PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS”

TESISTAS: MARÍA MAGDALENA RÍOS RAMÍREZ / MAGALY VÍLCHEZ ROLDÁN DE CHAMPAC

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE DEP.	DIMENSIONES	METODOLOGÍA	INSTRUMENTOS
¿Cómo mejorar el diseño del perfil del puesto Arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec para el desarrollo de competencias?	Mejorar el diseño del perfil del puesto y el desarrollo de las competencias del arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec.	Existe mejora significativa entre el diseño del perfil del puesto y el desarrollo de las competencias del arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec.	X = Mejora del diseño del perfil del puesto Arquitecto PMO de la subgerencia de gestión de proyectos del Reniec.	Perfil del puesto: - Identificación del puesto. - Misión. - Funciones del puesto - Coordinaciones Principales. - Formación académica. - Conocimientos. - Experiencia - Competencias.	Enfoque: Cuantitativo Tipo: Aplicado Nivel: Correlacional Diseño: Experimental Corte: Transversal	Evaluación: - Formatos levantamiento de información del puesto. - Guía metodológica para el diseño de perfiles de puestos para entidades públicas.
PROB. ESPECÍFICOS	OBJ. ESPECÍFICOS	HIP. ESPECÍFICAS	VARIABLES IND.	DIMENSIONES	METODOLOGÍA	INSTRUMENTOS
¿Cómo mejorar la dimensión competencia transversal del diseño del perfil del puesto y el desarrollo de las competencias del arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec?	Determinar el mejoramiento de la dimensión competencia transversal del diseño del perfil del puesto y el desarrollo de las competencias del arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec.	Existe mejora significativa entre la dimensión competencia transversal del diseño del perfil del puesto y el desarrollo de las competencias del arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec.	Y= Desarrollo de las competencias del arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec.	Y1: Dimensiones competencias transversales necesarias para el puesto.	Población: 11 personas Muestra: 11 personas Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario	Evaluación a través de: - Cuestionario de Competencias. - Encuesta con los expertos sobre el tema. - Encuesta satisfacción del cliente.
¿Cómo mejorar la dimensión competencia específica del diseño del perfil del puesto y el desarrollo de las competencias del arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec?	Determinar el mejoramiento de la dimensión competencia específica del diseño del perfil del puesto y el desarrollo de las competencias del arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec.	Existe mejora significativa entre la dimensión competencia específica del diseño del perfil del puesto y el desarrollo de las competencias del arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec.		Y2: Dimensiones competencias específicas necesarias para el puesto		- Diccionario de competencias transversales del servicio civil. - Juicio de expertos.

RELACIÓN DE VARIABLES: $X = f(Y1, Y2)$

X = Diseño del perfil del puesto Arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos.

Y1 = Identificación de las competencias transversales del perfil del puesto Arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec.

Y2= Identificación de las competencias específicas del perfil del puesto Arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec.

ANEXO 2 Organigrama estructural del Reniec.

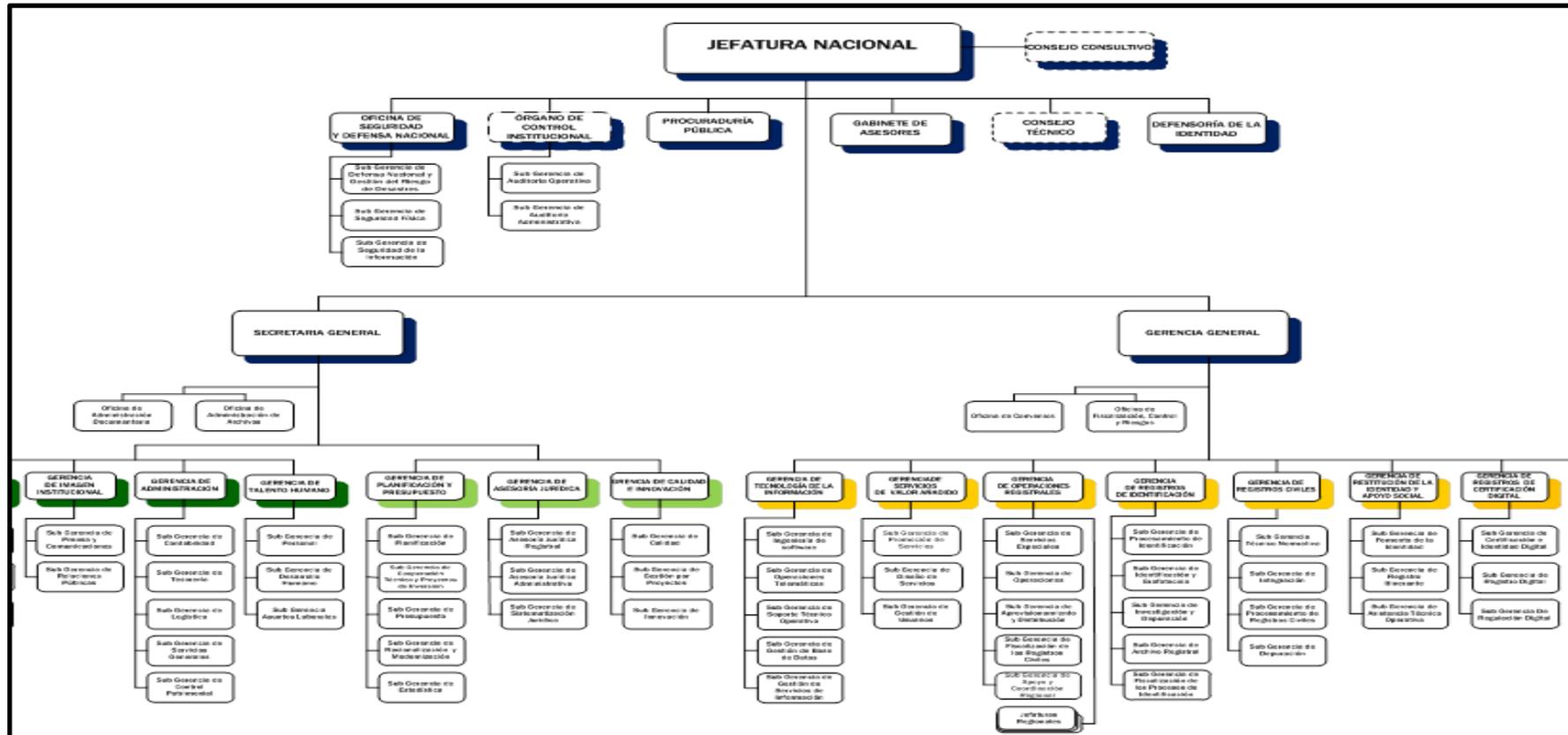


Figura 14 Organigrama estructural del Reniec.

Fuente: Reniec.



ANEXO 3 Requisitos, cronograma y bases del proceso de selección proceso. CAS N° 189 - 2017-Reniec Arquitecto PMO.

I. GENERALIDADES:

1. Objeto de la convocatoria

Contratar los servicios de (01) Arquitecta/o PMO.

2. Dependencia, unidad orgánica y/o área solicitante

Gerencia de calidad e innovación / Subgerencia de gestión por proyectos.

3. Dependencia encargada de realizar el proceso de contratación

Gerencia de talento humano / Subgerencia de personal.

4. Base legal

1. Decreto supremo que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1057, que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios, Decreto Supremo N° 075-2008-PCM, modificado por el Decreto Supremo N° 065-2011-PCM y demás modificatorias.
2. Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 107-2011-SERVIR/PE, Aprueban reglas y lineamientos para la adecuación de los instrumentos internos conforme a los cuales las entidades ejercen el poder disciplinario sobre los trabajadores contratados bajo el régimen laboral especial del D. Leg. N° 1057 y modificatorias.
3. Ley N° 29849, Ley que establece la eliminación progresiva del Régimen Especial del Decreto Legislativo 1057 y otorga derechos laborales.
4. Ley General de la Persona con Discapacidad, Ley N° 29973.
5. Ley N° 28175, Ley marco del empleo público.
6. Las demás disposiciones que regulen el contrato administrativo de servicios.

II. PERFIL DEL PUESTO:

REQUISITOS	DETALLE
Formación académica	- Bachiller en Administración, Estadística o Ingeniería (indispensable)
Experiencia (Se contará desde el egreso de la formación correspondiente. Presentar constancia de egresado en la etapa curricular, caso contrario se contabilizará desde la fecha indicada en el grado de bachiller o título)	- Mínima de seis años de experiencia general (indispensable) - Experiencia en gestión de proyectos. - Experiencia en oficina de proyectos.
Especialización (Programa de especialización o diplomado debe tener no menos de 90 horas. Los programas de especialización o diplomado pueden ser desde 80 horas, si son organizados por un ente rector).	Diplomado en Gestión de Proyectos, Gestión de la Calidad o Gestión Pública (indispensable)

Conocimientos complementarios

- Conocimiento de MS Project u Oracle Primavera
- Conocimiento en *software* Visio o Bizagi
- Conocimiento en CMMI
- Conocimiento en PMP

III. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO Y/O CARGO:

Funciones a desarrollar:

1. Participar en el diseño de procesos de gestión de proyectos.
2. Implementar técnicas y herramientas para ejecutar los procesos de gestión de proyectos.
3. Implementar mecanismos para la mejora continua de los procesos de gestión de proyectos.
4. Otras actividades que le asigne o encargue la subgerencia de gestión por proyectos.

ANEXO 4 Perfil del personal experto entrevistado.

Tabla 34 Perfil del personal experto entrevistado.

OPINIÓN DE EXPERTOS – (validación y encuestas)	
Eddie Cueva Huánuco	
Profesión:	Ingeniero de Sistemas Mg. Administración Consultar certificado PMP (profesional en gestión de proyecto)
Experiencia profesional:	Director de finanzas, administración y RR.HH. Jefe de administración y finanzas Jefe de sistemas
Rol que desempeña en el Reniec:	Subgerente de innovación
Dante Antiporta Pomacaja	
Profesión:	Ingeniero de Sistemas Certificado PMP (profesional en gestión de proyecto)
Experiencia profesional:	Subgerente de informática Jefe de proyectos Consultor de sistemas
Rol que desempeña en el Reniec:	Subgerente de gestión por proyectos
Víctor Manuel Ibáñez Salazar	
Profesión:	Ingeniero de sistemas Mg. Administración Certificado PMP (profesional en gestión de proyecto)
Experiencia profesional:	Coordinador académico. Analista de sistemas Analista funcional
Rol que desempeña en Reniec:	Subgerente de calidad
Edwin Jim Nole Nolasco	
Profesión:	Ingeniero de Sistemas Certificado PMP (profesional en gestión de proyecto)
Experiencia profesional:	Gestión de Proyectos. Gestión de Servicios
Rol que desempeña en el Reniec:	Arquitecto Senior PMO
Isaías Jerson Zarzo Tolentino	
Profesión:	Ingeniero de Sistemas Certificado PMP (profesional en gestión de proyecto)
Experiencia profesional:	Líder ejecutivo de proyectos Consultor de Proyectos Responsable de unidad de análisis y proyectos
Rol que desempeña en el Reniec:	Arquitecto Senior PMO

Milagros Huachillo Alvarado	
Profesión:	Ingeniero de Sistemas Conocimiento de PMP
Experiencia profesional	Analista de proyectos electorales Asistente Informático.
Rol que desempeña en el Reniec:	Arquitecto PMO
Carla Elizabeth Tello Ruiz	
Profesión:	Lic. Psicóloga Mg. Gerencia Social y Recursos Humanos
Experiencia profesional:	Psicóloga Organizacional. Talleres de motivación Consultorio psicológico
Rol que desempeña en el Reniec:	Psicóloga
Rosa Toledo Uribe	
Profesión:	Ingeniero de Sistemas
Experiencia profesional:	Gestor Líder Especialista Asesora en Gerencia General Jefe de Oficina Registral
Rol que desempeña en el Reniec:	Gerente de calidad e innovación

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5 Consentimiento informado de expertos.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación titulada "Mejora del Diseño del Perfil del Puesto Arquitecto PMO de la Sub Gerencia de Gestión de Proyectos del RENIEC para el desarrollo de las competencias", será presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Gerencia de la Calidad y Desarrollo Humano de la Universidad Nacional del Callao. La realización de la investigación está a cargo de las estudiantes María Magdalena Ríos Ramírez y Magaly Vilchez Roldan de Champac.

El objetivo de contar con la opinión de los especialistas PMP del Órgano a su cargo a fin de conocer las competencias necesarias para el puesto en análisis que es Arquitecto PMO. Dicha información se dará a conocer de manera abierta al público en general al ser el trabajo publicado a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradecemos ratificar su consentimiento de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Yo Rosa Eulalia Toledo Uribe, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica, "Mejora del Diseño del Perfil del Puesto Arquitecto PMO de la Sub Gerencia de Gestión de Proyectos del RENIEC para el desarrollo de las competencias".

Atentamente,



Nombre: Rosa Eulalia Toledo Uribe
Cargo: Gerente de Calidad e Innovación
DNI: 07407355

Anexo 6 Ficha para validar la entrevista para el diseño del puesto.

Ficha para la validación de la entrevista para el diseño del puesto.

Estimado Revisor, me es grato dirigirme a usted con la finalidad de solicitar su colaboración en la evaluación de la entrevista para el diseño de puesto Arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos de Reniec, que es objeto de estudio en nuestro proyecto de investigación de fin de carrera de la Maestría de gerencia de la calidad y desarrollo humano de la Universidad Nacional del Callao.

La evaluación de los ítems planteados contribuirá directamente a las conclusiones sobre la aplicabilidad y validez de la metodología empleada.

I. Datos del especialista que realiza la validación.

Nombres y Apellidos: Carla Elizabeth Ruiz Tello
Grado académico: Magister Especialidad: Recursos Humanos
Áreas de experiencia profesional: Organizacional
Institución donde labora: RENIEC

II.- Datos de la tesis.

Título: "MEJORA DEL DISEÑO DEL PERFIL DEL PUESTO ARQUITECTO PMO DE LA SUBGERENCIA DE GESTIÓN POR PROYECTOS DEL RENIEC PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS".

Problema general:

¿Cómo mejorar el diseño del perfil del puesto Arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec para el desarrollo de las competencias?

Problemas específicos:

¿Cómo mejorar la dimensión competencia transversal del diseño del perfil del puesto y el desarrollo de las competencias del Arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec?

¿Cómo mejorar la dimensión competencia específica del diseño del perfil del puesto y el desarrollo de las competencias del Arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec?

III.- Datos de la entrevista.

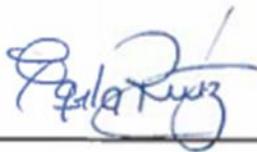
El objetivo de la entrevista es: Identificar las necesidades del perfil del puesto del Arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos de Reniec, y usar los resultados para mejorar su diseño a través de la identificación de su misión, funciones, coordinaciones principales, competencias requeridas, formación académica, conocimientos, experiencia.

Problemas relacionados con la entrevista: Como a través de la entrevista identificar correctamente las necesidades del perfil de puesto del Arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos de Reniec, para mejorarlo y luego desarrollar las competencias.

IV. Cuadro de validación de la entrevista.

Marcar con una "X" donde corresponda:

Validación de la Entrevista	CUMPLE	NO CUMPLE
1. El objetivo de la entrevista, tiene relación con el problema de la investigación.		
2. El objetivo de la entrevista es claro y entendible.		
3. Los criterios de la entrevista son claros.		
4. Los criterios de la entrevista guardan relación con su objetivo.		
5. La entrevista desarrolla los puntos necesarios para realizar un adecuado diseño del puesto.		
6. La entrevista es confiable para los propósitos de la investigación.		



Firma del Validador

Lic. CARLA RUIZ TELLO
Psicóloga C.P.s.P. 13819

Ficha para la Validación de la Entrevista
Competencias necesarias para el Puesto.

Estimado Revisor, me es grato dirigirme a usted con la finalidad de solicitar su colaboración en la evaluación de la Entrevista Competencias necesarias para el Puesto de Arquitecto PMO de la Sub Gerencia de Gestión de Proyectos de RENIEC, que es objeto de estudio en nuestro proyecto de investigación de fin de carrera de la Maestría de Gerencia de la Calidad y Desarrollo Humano de la Universidad Nacional del Callao. Las evaluaciones de los ítems planteados contribuirán directamente a las conclusiones sobre la aplicabilidad y validez de la metodología empleada.

I.- DATOS DEL ESPECIALISTA QUE REALIZA LA VALIDACIÓN.

Nombres y Apellidos: JANE ANTONIETA BACAJA

Grado académico: INGENIERO Especialidad: ING SISTEMAS.

Áreas de experiencia profesional: 18

Institución donde labora: RENIEC

II.- DATOS DE LA TESIS.

Título: "MEJORA DEL DISEÑO DEL PERFIL DEL PUESTO ARQUITECTO PMO DE LA SUB GERENCIA DE GESTION DE PROYECTOS DEL RENIEC PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS".

Problema general:

¿Cómo mejorar el diseño del perfil del puesto Arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec para el desarrollo de las competencias?

Problemas específicos:

¿Cómo mejorar la dimensión competencia transversal del diseño del perfil del puesto y el desarrollo de las competencias del Arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec?

¿Cómo mejorar la dimensión competencia específica del diseño del perfil del puesto y el desarrollo de las competencias del Arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec?

III.- Datos de la entrevista.

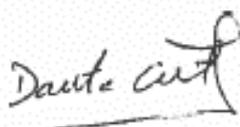
El objetivo de la entrevista es: Identificar las necesidades del perfil del puesto del Arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos de Reniec, y usar los resultados para mejorar su diseño a través de la identificación de su misión, funciones, coordinaciones principales, competencias requeridas, formación académica, conocimientos, experiencia.

Problemas relacionados con la entrevista: Como a través de la entrevista identificar correctamente las necesidades del perfil de puesto del Arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos de Reniec, para mejorarlo y luego desarrollar las competencias.

IV. Cuadro de validación de la encuesta

Marcar con una "X" donde corresponda:

Validación de la Encuesta	CUMPLE	NO CUMPLE
1.El objetivo de la encuesta, tiene relación con el problema de la investigación.	X	
2.El objetivo de la encuesta es claro y entendible.	X	
3.Los criterios de la encuesta son claros.	X	
4.Los criterios de la encuesta guardan relación con su objetivo.	X	
5.Las competencias consideradas son las adecuadas para la evaluación del puesto.	X	
6.La encuesta es confiable para los propósitos de la investigación.	X	



Firma del Validador

Ficha para la Validación de la Entrevista
Competencias necesarias para el Puesto.

Estimado Revisor, me es grato dirigirme a usted con la finalidad de solicitar su colaboración en la evaluación de la Entrevista Competencias necesarias para el Puesto de Arquitecto PMO de la Sub Gerencia de Gestión de Proyectos de RENIEC, que es objeto de estudio en nuestro proyecto de investigación de fin de carrera de la Maestría de Gerencia de la Calidad y Desarrollo Humano de la Universidad Nacional del Callao. Las evaluaciones de los ítems planteados contribuirán directamente a las conclusiones sobre la aplicabilidad y validez de la metodología empleada.

I.-DATOS DEL ESPECIALISTA QUE REALIZA LA VALIDACIÓN.

Nombres y Apellidos: Carla Elizabeth Ruiz Tello
Grado académico: MAGISTER Especialidad: RECURSOS HUMANOS
Áreas de experiencia profesional: ORGANIZACIONAL
Institución donde labora: RENIEC

II.- DATOS DE LA TESIS.

Título: "MEJORA DEL DISEÑO DEL PERFIL DEL PUESTO ARQUITECTO PMO DE LA SUB GERENCIA DE GESTION DE PROYECTOS DEL RENIEC PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS".

Problema general:

¿Cómo mejorar el diseño del perfil del puesto y el desarrollo de las competencias del Arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec?

Problemas específicos:

- a) ¿Cómo mejorar la dimensión competencia transversal del diseño del perfil del puesto y el desarrollo de las competencias del Arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec?
- b) ¿Cómo mejorar la dimensión competencia específica del diseño del perfil del puesto y el desarrollo de las competencias del Arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec?

III.- Datos de la encuesta.

El objetivo de la encuesta es: Evaluación de la satisfacción del cliente, para el perfil del puesto del Arquitecto PMO de la sub gerencia de gestión por proyectos de RENIEC, considerando las competencias establecidas por Servir, así como las competencias específicas propuestas.

Problemas relacionados con la encuesta: Evaluar la satisfacción del cliente e identificar el grado requerido de competencias transversales y competencias específicas, para el puesto del Arquitecto PMO de la sub gerencia por proyectos del Reniec.

IV. Cuadro de validación de la encuesta

Marcar con una "X" donde corresponda:

Validación de la Encuesta	CUMPLE	NO CUMPLE
1.El objetivo de la encuesta, tiene relación con el problema de la investigación.		
2.El objetivo de la encuesta es claro y entendible.		
3.Los criterios de la encuesta son claros.		
4.Los criterios de la encuesta guardan relación con su objetivo.		
5.Las competencias consideradas son las adecuadas para la evaluación del puesto.		
6.La encuesta es confiable para los propósitos de la investigación.		



.....
F.Lic. CARLA RUIZ TELLO
Firma del Validador

Anexo 8 Ficha para validar la encuesta de satisfacción del cliente.

Ficha para la validación de la encuesta de satisfacción del cliente.

Estimado Revisor, me es grato dirigirme a usted con la finalidad de solicitar su colaboración en la evaluación de la "Encuesta de satisfacción del cliente", para el puesto de Arquitecto PMO de la sub gerencia de gestión por proyectos de RENIEC", que es objeto de estudio en nuestro proyecto de investigación de fin de carrera de la Maestría de Gerencia de la Calidad y Desarrollo Humano de la Universidad Nacional del Callao. Las evaluaciones de los ítems planteados contribuirán directamente a las conclusiones sobre la aplicabilidad y validez de la metodología empleada.

I.- Datos del especialista que realiza la validación.

Nombres y Apellidos: DANTE ANTIPORTA POMBOJA

Grado académico: INGENIERO Especialidad: ING. DE SISTEMAS

Áreas de experiencia profesional: Informática, proyectos, consultor.

Institución donde labora: RENIEC

II.- Datos de la tesis.

Título: "MEJORA DEL DISEÑO DEL PERFIL DEL PUESTO ARQUITECTO PMO DE LA SUB GERENCIA DE GESTIÓN POR PROYECTOS DEL RENIEC PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS".

Problema general:

¿Cómo mejorar el diseño del perfil del puesto y el desarrollo de las competencias del Arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec?

Problemas específicos:

- a) ¿Cómo mejorar la dimensión competencia transversal del diseño del perfil del puesto y el desarrollo de las competencias del Arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec?
- b) ¿Cómo mejorar la dimensión competencia específica del diseño del perfil del puesto y el desarrollo de las competencias del Arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec?

III.- Datos de la encuesta.

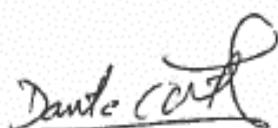
El objetivo de la encuesta es: Evaluación de la satisfacción del cliente, para el perfil del puesto del Arquitecto PMO de la sub gerencia de gestión por proyectos de RENIEC, considerando las competencias establecidas por Servir, así como las competencias específicas propuestas.

Problemas relacionados con la encuesta: Evaluar la satisfacción del cliente e identificar el grado requerido de competencias transversales y competencias específicas, para el puesto del Arquitecto PMO de la sub gerencia por proyectos del Reniec.

IV. Cuadro de validación de la encuesta.

Marcar con una "X" donde corresponda:

Validación de la Encuesta	CUMPLE	NO CUMPLE
1. El objetivo de la encuesta, tiene relación con el problema de la investigación.	X	
2. El objetivo de la encuesta es claro y entendible.	X	
3. Los criterios de la encuesta son claros.	X	
4. Los criterios de la encuesta guardan relación con su objetivo.	X	
5. El grado de competencias consideradas son los adecuados para la evaluación del puesto.	X	
6. La encuesta es confiable para los propósitos de la investigación.	X	



Firma del Validador

Ficha para la validación de la encuesta de satisfacción del cliente.

Estimado Revisor, me es grato dirigirme a usted con la finalidad de solicitar su colaboración en la evaluación de la "Encuesta de satisfacción del cliente", para el puesto de Arquitecto PMO de la sub gerencia de gestión por proyectos de RENIEC", que es objeto de estudio en nuestro proyecto de investigación de fin de carrera de la Maestría de Gerencia de la Calidad y Desarrollo Humano de la Universidad Nacional del Callao. Las evaluaciones de los ítems planteados contribuirán directamente a las conclusiones sobre la aplicabilidad y validez de la metodología empleada.

I.- Datos del especialista que realiza la validación.

Nombres y Apellidos: Carla Elizabeth Ruiz Tello
Grado académico: Magister Especialidad: Recursos Humanos
Áreas de experiencia profesional: Organizacional
Institución donde labora: RENIEC

II.- Datos de la tesis.

Título: "MEJORA DEL DISEÑO DEL PERFIL DEL PUESTO ARQUITECTO PMO DE LA SUB GERENCIA DE GESTIÓN POR PROYECTOS DEL RENIEC PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS".

Problema general:

¿Cómo mejorar el diseño del perfil del puesto y el desarrollo de las competencias del Arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec?

Problemas específicos:

- a) ¿Cómo mejorar la dimensión competencia transversal del diseño del perfil del puesto y el desarrollo de las competencias del Arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec?
- b) ¿Cómo mejorar la dimensión competencia específica del diseño del perfil del puesto y el desarrollo de las competencias del Arquitecto PMO de la subgerencia de gestión por proyectos del Reniec?

III.- Datos de la encuesta.

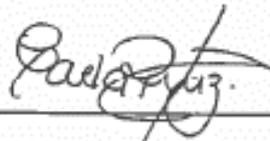
El objetivo de la encuesta es: Evaluación de la satisfacción del cliente, para el perfil del puesto del Arquitecto PMO de la sub gerencia de gestión por proyectos de RENIEC, considerando las competencias establecidas por Servir, así como las competencias específicas propuestas.

Problemas relacionados con la encuesta: Evaluar la satisfacción del cliente e identificar el grado requerido de competencias transversales y competencias específicas, para el puesto del Arquitecto PMO de la sub gerencia por proyectos del Reniec.

IV. Cuadro de validación de la encuesta

Marcar con una "X" donde corresponda:

Validación de la Encuesta	CUMPLE	NO CUMPLE
1. El objetivo de la encuesta, tiene relación con el problema de la investigación.	X	
2. El objetivo de la encuesta es claro y entendible.	X	
3. Los criterios de la encuesta son claros.	X	
4. Los criterios de la encuesta guardan relación con su objetivo.	X	
5. El grado de competencias consideradas son los adecuados para la evaluación del puesto.	X	
6. La encuesta es confiable para los propósitos de la investigación.	X	



Firma del Validador

Lic. CARLA RUIZ TELLO
Psicóloga C.Ps.P. 13619

Anexo 9 Formato de perfil de puesto Servir.

 FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO	
(Hoja de Trabajo N° 04)	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Unidad Orgánica:	_____
Denominación:	_____
Nombre del puesto:	_____
Dependencia Jerárquica Lineal:	_____
Dependencia Jerárquica funcional:	_____
Puestos que supervisa:	_____
MISIÓN DEL PUESTO	
FUNCIONES DEL PUESTO	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
COORDINACIONES PRINCIPALES	
Coordinaciones Internas	
Coordinaciones Externas	

FORMACIÓN ACADÉMICA											
A.) Formación Académica		B.) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto			C.) ¿Se requiere Colegiatura?						
	Incompleta	Completa	<input type="checkbox"/> Egresado(a)	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No							
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Bachiller	<input type="checkbox"/> ¿Requiere habilitación profesional?							
<input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Título/ Licenciatura								
<input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Maestría	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No							
<input type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado								
			<input type="checkbox"/> Doctorado								
			<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado								
CONOCIMIENTOS											
A.) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentaria):											
B.) Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos.											
<i>Nota: Cada curso de especialización deben tener no menos de 24 horas de capacitación y los diplomados no menos de 90 horas.</i>											
Indique los cursos y/o programas de especialización requeridos:											
C.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas.											
OFIMÁTICA		Nivel de dominio				IDIOMAS		Nivel de dominio			
		No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado		No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado	
Word						Inglés					
Excel										
Powerpoint										
EXPERIENCIA											
Experiencia general											
Indique la cantidad total de años de experiencia laboral; ya sea en el sector público o privado.											
Experiencia específica											
A.) Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia; ya sea en el sector público o privado:											
<input type="checkbox"/> Practicante profesional	<input type="checkbox"/> Auxiliar o Asistente	<input type="checkbox"/> Analista / Especialista	<input type="checkbox"/> Supervisor / Coordinador	<input type="checkbox"/> Jefe de Área o Dpto	<input type="checkbox"/> Gerente o Director						
B.) Indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto; ya sea en el sector público o privado:											
C.) En base a la experiencia requerida para el puesto (parte B), marque si es o no necesario contar con experiencia en el Sector Público:											
<input type="checkbox"/> SÍ , el puesto requiere contar con experiencia en el sector público					<input type="checkbox"/> NO , el puesto no requiere contar con experiencia en el sector público.						
<i>* En caso que sí se requiera experiencia en el sector público, indique el tiempo de experiencia en el puesto y/o funciones equivalentes.</i>											
<i>* Mencione otros aspectos complementarios sobre el requisito de experiencia; en caso existiera algo adicional para el puesto.</i>											
HABILIDADES O COMPETENCIAS											

Figura 15 Formato de perfil de puesto Servir.

Fuente: Servir, (2017) Guía de diseño de perfiles de puesto (pp. 29-30)

Anexo 10 Entrevista para el diseño de puesto.

Nombre: *Milagros Huachillo Alvarado*

Puesto: *Arquitecto PMO*

Órgano: *Gerencia de calidad e innovación*

Unidad orgánica: *Subgerencia de gestión por proyectos*

Superior inmediato: *Dante Antiporta.*

1. ¿Cuál es la misión del puesto de Arquitecto PMO?

La gestión de proyectos contribuye con la cultura de proyectos a nivel institucional.

2. ¿Cuáles son las funciones del puesto de Arquitecto PMO?

- *Participar en el diseño de procesos, gestión de proyectos.*
- *Implementar técnicas y herramientas para ejecutar los procesos de gestión de proyectos.*

3. ¿Cuáles son las coordinaciones principales internas y externas?

**COORDINACIONES
PRINCIPALES**

Coordinaciones internas

Coordinaciones con los órganos para la gestión de proyectos.

Coordinaciones externas

Coordinaciones con órganos sobre técnicas o herramientas para la gestión de proyectos.

4. ¿Cuáles son las competencias que se requieren para el puesto?

- *Orientación a los resultados*
- *Vocación de servicio*
- *Trabajo en equipo*
- *Resolución de problemas*
- *Motivación*

5. ¿Cuál es la formación académica solicitada en el puesto?

FORMACIÓN ACADÉMICA																													
A.) Formación Académica <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><i>Incompleta</i></td> <td style="text-align: center;"><i>Completa</i></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Secundaria</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4)</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Universitario</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </table>		<i>Incompleta</i>	<i>Completa</i>	<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	B.) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td><input type="checkbox"/> Egresado(a)</td> <td rowspan="2" style="width: 200px; height: 40px;"></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Bachiller</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Título/ Licenciatura</td> <td rowspan="2" style="width: 200px; height: 40px;"></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Maestría</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado</td> <td rowspan="2" style="width: 200px; height: 40px;"></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Doctorado</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado</td> <td rowspan="2" style="width: 200px; height: 40px;"></td> </tr> <tr> <td></td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/> Egresado(a)		<input type="checkbox"/> Bachiller	<input checked="" type="checkbox"/> Título/ Licenciatura		<input type="checkbox"/> Maestría	<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado		<input type="checkbox"/> Doctorado	<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado			C.) ¿Se requiere Colegiatura? <input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No ¿Requiere habilitación profesional? <input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No
	<i>Incompleta</i>	<i>Completa</i>																											
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																											
<input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																											
<input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																											
<input checked="" type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																											
<input type="checkbox"/> Egresado(a)																													
<input type="checkbox"/> Bachiller																													
<input checked="" type="checkbox"/> Título/ Licenciatura																													
<input type="checkbox"/> Maestría																													
<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado																													
<input type="checkbox"/> Doctorado																													
<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado																													

- *Bachiller en Administración o Ingeniería*
- *Mínimo seis años de experiencia general*
- *Experiencia en la gestión de proyectos*
- *Diplomado de Gestión de Proyecto, Gestión de Calidad*

6. ¿Cuáles son los conocimientos solicitados en el puesto?

CONOCIMIENTOS

A.) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentaria):

Conocimientos MS Project u Oracle primavera, software visio o bizagi, CMMI, conocimiento PMP.

B.) Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos.

Nota: Cada curso de especialización deben tener no menos de 24 horas de capacitación y los diplomados no menos de 90 horas.

Indique los cursos y/o programas de especialización requeridos:

Diplomado en gestión de proyectos,

Diplomado gestión de la calidad o gestión pública.

C.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas.

OFIMÁTICA	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word		X		
Excel		X		
Powerpoint		X		

IDIOMAS	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés		X		
.....				
.....				

7. ¿Cuál es la experiencia requerida para el puesto de Arquitecto PMO de la subgerencia de gestión de proyectos del Reniec?

Experiencia general

Indique la cantidad total de años de experiencia laboral; ya sea en el sector público o privado.

6 años

Experiencia específica

A.) Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia; ya sea en el sector público o privado:

Practicante profesional Auxiliar o Asistente Analista / Especialista Supervisor / Coordinador Jefe de Área o Dpto Gerente o Director

B.) Indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto; ya sea en el sector público o privado:

C.) En base a la experiencia requerida para el puesto (parte B), marque si es o no necesario contar con experiencia en el Sector Público:

Sí, el puesto requiere contar con experiencia en el sector público NO, el puesto no requiere contar con experiencia en el sector público

* En caso que sí se requiera experiencia en el sector público, indique el tiempo de experiencia en el puesto y/o funciones equivalentes.

* Mencione otros aspectos complementarios sobre el requisito de experiencia; en caso existiera algo adicional para el puesto.

HABILIDADES O COMPETENCIAS

- Encuesta en base a formato de perfil de puesto-Servir

ANEXO 11 Encuesta competencias necesarias para el puesto.

ENCUESTA – COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL PUESTO.

Objetivo: Conocer la opinión del experto PMP, respecto a las competencias que se requieren para el puesto de Arquitecto PMO, las competencias (habilidades blandas) constituyen las propuestas por los diferentes expertos del PMI, por lo que se agradeceré brindar su opinión respecto a las siguientes AFIRMACIONES, marcando solo en un círculo , a la elegida:

Las 3 primeras competencias se encuentran establecidas por la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, para evaluar a los servidores civiles

ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS				
Capacidad para orientar las acciones a la consecución de metas individuales y objetivos institucionales, asegurando estándares de calidad e identificando oportunidades de mejora				
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Muy en desacuerdo

VOCACIÓN DE SERVICIO				
Capacidad de actuar escuchando y entendiendo al usuario interno o externo, valorando sus requerimientos y necesidades y brindando una respuesta efectiva, oportuna y cordial.				
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Muy en desacuerdo

TRABAJO EN EQUIPO				
Capacidad de generar relaciones de trabajo positivas, colaborativas y de confianza, compartiendo información, actuando de manera coordinada e integrando los propios esfuerzos los del equipo y el de otras áreas o entidades, para el logro de objetivos institucionales.				
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Muy en desacuerdo

Competencias enunciadas en la guía del PMBOK y por otros expertos, por lo que se propone, para su elección las siguientes para el puesto de Arquitecto PMO:

LIDERAZGO				
Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Implica tener la capacidad para guiar a los demás creando un clima de energía, compromiso y comunicación entre los integrantes.				
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Muy en desacuerdo

COMUNICACIÓN EFICAZ				
Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.				
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Muy en desacuerdo

MOTIVACIÓN				
Capacidad para buscar y persistir en la consecución de los objetivos, haciendo frente a los problemas y encontrando soluciones, mediante una actitud positiva, involucrando al equipo y mostrando entusiasmo por encima de la simple recompensa económica, con un alto grado de compromiso.				
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Muy en desacuerdo

NEGOCIACIÓN				
Capacidad para persuadir a otras personas, utilizando argumentos sólidos, honestos planteando soluciones, resolviendo diferencias de ideas u opiniones de las partes, apoyándose en la suficiente autoridad y justicia, centrándose en los intereses comunes, tratando de conciliar y mediar de manera equitativa para las partes, evitando la manipulación y la parcialidad de los intereses personales.				
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Muy en desacuerdo

RESOLUCION DE PROBLEMAS

Capacidad para buscar las causas de los problemas que se presenten en el trabajo, encontrar la resolución de los mismos y escoger una solución entre varias opciones, asegurándose de que la decisión tomada sea implantada a tiempo y de forma eficaz.

Muy De acuerdo De acuerdo Indiferente Desacuerdo Muy en desacuerdo

TOMA DE DECISIONES

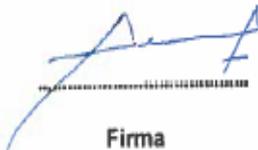
Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerando las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto, con el fin de elegir la alternativa más adecuada.

Muy De acuerdo De acuerdo Indiferente Desacuerdo Muy en desacuerdo

INTELIGENCIA EMOCIONAL

Capacidad para identificar, entender, manejar las emociones correctamente, de modo que facilite las relaciones con los demás, así mismo es captar emociones y buscar comprender antes de ser comprendido, con el fin de lograr las metas y objetivos, el manejo del estrés o la superación de obstáculos.

Muy De acuerdo De acuerdo Indiferente Desacuerdo Muy en desacuerdo



Firma

Nombres y Apellidos: Eddie Danny Cueva Huánuco

Cargo del entrevistado: Sub Gerente de Innovación

ENCUESTA – COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL PUESTO.

Objetivo: Conocer la opinión del experto PMP, respecto a las competencias que se requieren para el puesto de Arquitecto PMO, las competencias (habilidades blandas) constituyen las propuestas por los diferentes expertos del PMI, por lo que se agradeceré brindar su opinión respecto a las siguientes AFIRMACIONES, marcando solo en un círculo , a la elegida:

Las 3 primeras competencias se encuentran establecidas por la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, para evaluar a los servidores civiles

ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS				
Capacidad para orientar las acciones a la consecución de metas individuales y objetivos institucionales, asegurando estándares de calidad e identificando oportunidades de mejora				
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Muy en desacuerdo

VOCACIÓN DE SERVICIO				
Capacidad de actuar escuchando y entendiendo al usuario interno o externo, valorando sus requerimientos y necesidades y brindando una respuesta efectiva, oportuna y cordial.				
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Muy en desacuerdo

TRABAJO EN EQUIPO				
Capacidad de generar relaciones de trabajo positivas, colaborativas y de confianza, compartiendo información, actuando de manera coordinada e integrando los propios esfuerzos los del equipo y el de otras áreas o entidades, para el logro de objetivos institucionales.				
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Muy en desacuerdo

Competencias enunciadas en la guía del PMBOK y por otros expertos, por lo que se propone, para su elección las siguientes para el puesto de Arquitecto PMO:

LIDERAZGO				
Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Implica tener la capacidad para guiar a los demás creando un clima de energía, compromiso y comunicación entre los integrantes.				
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Muy en desacuerdo

COMUNICACIÓN EFICAZ				
Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.				
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Muy en desacuerdo

MOTIVACIÓN				
Capacidad para buscar y persistir en la consecución de los objetivos, haciendo frente a los problemas y encontrando soluciones, mediante una actitud positiva, involucrando al equipo y mostrando entusiasmo por encima de la simple recompensa económica, con un alto grado de compromiso.				
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Muy en desacuerdo

NEGOCIACIÓN				
Capacidad para persuadir a otras personas, utilizando argumentos sólidos, honestos planteando soluciones, resolviendo diferencias de ideas u opiniones de las partes, apoyándose en la suficiente autoridad y justicia, centrándose en los intereses comunes, tratando de conciliar y mediar de manera equitativa para las partes, evitando la manipulación y la parcialidad de los intereses personales.				
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Muy en desacuerdo

RESOLUCION DE PROBLEMAS

Capacidad para buscar las causas de los problemas que se presenten en el trabajo, encontrar la resolución de los mismos y escoger una solución entre varias opciones, asegurándose de que la decisión tomada sea implantada a tiempo y de forma eficaz.

Muy De acuerdo De acuerdo Indiferente Desacuerdo Muy en desacuerdo

TOMA DE DECISIONES

Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerando las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto, con el fin de elegir la alternativa más adecuada.

Muy De acuerdo De acuerdo Indiferente Desacuerdo Muy en desacuerdo

INTELIGENCIA EMOCIONAL

Capacidad para identificar, entender, manejar las emociones correctamente, de modo que facilite las relaciones con los demás, así mismo es captar emociones y buscar comprender antes de ser comprendido, con el fin de lograr las metas y objetivos, el manejo del estrés o la superación de obstáculos.

Muy De acuerdo De acuerdo Indiferente Desacuerdo Muy en desacuerdo

Sante Ant

.....
Firma
Nombre y Apellidos: *Sante Antiporta Paucanja*
Cargo del entrevistado: *SUB GERENTE GERENCIA POR PROYECTOS*

ENCUESTA – COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL PUESTO.

Objetivo: Conocer la opinión del experto PMP, respecto a las competencias que se requieren para el puesto de Arquitecto PMO, las competencias (habilidades blandas) constituyen las propuestas por los diferentes expertos del PMI, por lo que se agradeceré brindar su opinión respecto a las siguientes AFIRMACIONES, marcando solo en un círculo , a la elegida:

Las 3 primeras competencias se encuentran establecidas por la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, para evaluar a los servidores civiles

ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS				
Capacidad para orientar las acciones a la consecución de metas individuales y objetivos institucionales, asegurando estándares de calidad e identificando oportunidades de mejora				
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Muy en desacuerdo

VOCACIÓN DE SERVICIO				
Capacidad de actuar escuchando y entendiendo al usuario interno o externo, valorando sus requerimientos y necesidades y brindando una respuesta efectiva, oportuna y cordial.				
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Muy en desacuerdo

TRABAJO EN EQUIPO				
Capacidad de generar relaciones de trabajo positivas, colaborativas y de confianza, compartiendo información, actuando de manera coordinada e integrando los propios esfuerzos los del equipo y el de otras áreas o entidades, para el logro de objetivos institucionales.				
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Muy en desacuerdo

Competencias enunciadas en la guía del PMBOK y por otros expertos, por lo que se propone, para su elección las siguientes para el puesto de Arquitecto PMO:

LIDERAZGO				
Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Implica tener la capacidad para guiar a los demás creando un clima de energía, compromiso y comunicación entre los integrantes.				
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Muy en desacuerdo

COMUNICACIÓN EFICAZ				
Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.				
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Muy en desacuerdo

MOTIVACIÓN				
Capacidad para buscar y persistir en la consecución de los objetivos, haciendo frente a los problemas y encontrando soluciones, mediante una actitud positiva, involucrando al equipo y mostrando entusiasmo por encima de la simple recompensa económica, con un alto grado de compromiso.				
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Muy en desacuerdo

NEGOCIACIÓN				
Capacidad para persuadir a otras personas, utilizando argumentos sólidos, honestos planteando soluciones, resolviendo diferencias de ideas u opiniones de las partes, apoyándose en la suficiente autoridad y justicia, centrándose en los intereses comunes, tratando de conciliar y mediar de manera equitativa para las partes, evitando la manipulación y la parcialidad de los intereses personales.				
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Muy en desacuerdo

RESOLUCION DE PROBLEMAS

Capacidad para buscar las causas de los problemas que se presenten en el trabajo, encontrar la resolución de los mismos y escoger una solución entre varias opciones, asegurándose de que la decisión tomada sea implantada a tiempo y de forma eficaz.

Muy De acuerdo De acuerdo Indiferente Desacuerdo Muy en desacuerdo

TOMA DE DECISIONES

Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerando las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto, con el fin de elegir la alternativa más adecuada.

Muy De acuerdo De acuerdo Indiferente Desacuerdo Muy en desacuerdo

INTELIGENCIA EMOCIONAL

Capacidad para identificar, entender, manejar las emociones correctamente, de modo que facilite las relaciones con los demás, así mismo es captar emociones y buscar comprender antes de ser comprendido, con el fin de lograr las metas y objetivos, el manejo del estrés o la superación de obstáculos.

Muy De acuerdo De acuerdo Indiferente Desacuerdo Muy en desacuerdo


Firma

Nombre y Apellidos: VICTOR IBANEZ

Cargo del entrevistado: SUB GERENTE DE CALIDAD

ENCUESTA – COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL PUESTO.

Objetivo: Conocer la opinión del experto PMP, respecto a las competencias que se requieren para el puesto de Arquitecto PMO, las competencias (habilidades blandas) constituyen las propuestas por los diferentes expertos del PMI, por lo que se agradeceré brindar su opinión respecto a las siguientes AFIRMACIONES, marcando solo en un círculo , a la elegida:

Las 3 primeras competencias se encuentran establecidas por la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, para evaluar a los servidores civiles

ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS				
Capacidad para orientar las acciones a la consecución de metas individuales y objetivos institucionales, asegurando estándares de calidad e identificando oportunidades de mejora				
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Muy en desacuerdo

VOCACIÓN DE SERVICIO				
Capacidad de actuar escuchando y entendiendo al usuario interno o externo, valorando sus requerimientos y necesidades y brindando una respuesta efectiva, oportuna y cordial.				
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Muy en desacuerdo

TRABAJO EN EQUIPO				
Capacidad de generar relaciones de trabajo positivas, colaborativas y de confianza, compartiendo información, actuando de manera coordinada e integrando los propios esfuerzos los del equipo y el de otras áreas o entidades, para el logro de objetivos institucionales.				
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Muy en desacuerdo

Competencias enunciadas en la guía del PMBOK y por otros expertos, por lo que se propone, para su elección las siguientes para el puesto de Arquitecto PMO:

LIDERAZGO				
Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Implica tener la capacidad para guiar a los demás creando un clima de energía, compromiso y comunicación entre los integrantes.				
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Muy en desacuerdo

COMUNICACIÓN EFICAZ				
Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.				
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Muy en desacuerdo

MOTIVACIÓN				
Capacidad para buscar y persistir en la consecución de los objetivos, haciendo frente a los problemas y encontrando soluciones, mediante una actitud positiva, involucrando al equipo y mostrando entusiasmo por encima de la simple recompensa económica, con un alto grado de compromiso.				
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Muy en desacuerdo

NEGOCIACIÓN				
Capacidad para persuadir a otras personas, utilizando argumentos sólidos, honestos planteando soluciones, resolviendo diferencias de ideas u opiniones de las partes, apoyándose en la suficiente autoridad y justicia, centrándose en los intereses comunes, tratando de conciliar y mediar de manera equitativa para las partes, evitando la manipulación y la parcialidad de los intereses personales.				
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Muy en desacuerdo

RESOLUCION DE PROBLEMAS

Capacidad para buscar las causas de los problemas que se presenten en el trabajo, encontrar la resolución de los mismos y escoger una solución entre varias opciones, asegurándose de que la decisión tomada sea implantada a tiempo y de forma eficaz.

Muy De acuerdo De acuerdo Indiferente Desacuerdo Muy en desacuerdo

TOMA DE DECISIONES

Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerando las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto, con el fin de elegir la alternativa más adecuada.

Muy De acuerdo De acuerdo Indiferente Desacuerdo Muy en desacuerdo

INTELIGENCIA EMOCIONAL

Capacidad para identificar, entender, manejar las emociones correctamente, de modo que facilite las relaciones con los demás, así mismo es captar emociones y buscar comprender antes de ser comprendido, con el fin de lograr las metas y objetivos, el manejo del estrés o la superación de obstáculos.

Muy De acuerdo De acuerdo Indiferente Desacuerdo Muy en desacuerdo

Firma

Nombre y Apellidos:

Cargo del entrevistado:

EDWARD JIM NOLE NOLASCO
Arquitecto Senior PMO

ENCUESTA – COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL PUESTO.

Objetivo: Conocer la opinión del experto PMP, respecto a las competencias que se requieren para el puesto de Arquitecto PMO, las competencias (habilidades blandas) constituyen las propuestas por los diferentes expertos del PMI, por lo que se agradeceré brindar su opinión respecto a las siguientes AFIRMACIONES, marcando solo en un círculo , a la elegida:

Las 3 primeras competencias se encuentran establecidas por la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, para evaluar a los servidores civiles

ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS				
Capacidad para orientar las acciones a la consecución de metas individuales y objetivos institucionales, asegurando estándares de calidad e identificando oportunidades de mejora				
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Muy en desacuerdo

VOCACIÓN DE SERVICIO				
Capacidad de actuar escuchando y entendiendo al usuario interno o externo, valorando sus requerimientos y necesidades y brindando una respuesta efectiva, oportuna y cordial.				
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Muy en desacuerdo

TRABAJO EN EQUIPO				
Capacidad de generar relaciones de trabajo positivas, colaborativas y de confianza, compartiendo información, actuando de manera coordinada e integrando los propios esfuerzos los del equipo y el de otras áreas o entidades, para el logro de objetivos institucionales.				
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Muy en desacuerdo

Competencias enunciadas en la guía del PMBOK y por otros expertos, por lo que se propone, para su elección las siguientes para el puesto de Arquitecto PMO:

LIDERAZGO				
Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Implica tener la capacidad para guiar a los demás creando un clima de energía, compromiso y comunicación entre los integrantes.				
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Muy en desacuerdo

COMUNICACIÓN EFICAZ				
Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.				
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Muy en desacuerdo

MOTIVACIÓN				
Capacidad para buscar y persistir en la consecución de los objetivos, haciendo frente a los problemas y encontrando soluciones, mediante una actitud positiva, involucrando al equipo y mostrando entusiasmo por encima de la simple recompensa económica, con un alto grado de compromiso.				
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Muy en desacuerdo

NEGOCIACIÓN				
Capacidad para persuadir a otras personas, utilizando argumentos sólidos, honestos planteando soluciones, resolviendo diferencias de ideas u opiniones de las partes, apoyándose en la suficiente autoridad y justicia, centrándose en los intereses comunes, tratando de conciliar y mediar de manera equitativa para las partes, evitando la manipulación y la parcialidad de los intereses personales.				
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy De acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Muy en desacuerdo

RESOLUCION DE PROBLEMAS

Capacidad para buscar las causas de los problemas que se presenten en el trabajo, encontrar la resolución de los mismos y escoger una solución entre varias opciones, asegurándose de que la decisión tomada sea implantada a tiempo y de forma eficaz.

Muy De acuerdo De acuerdo Indiferente Desacuerdo Muy en desacuerdo

TOMA DE DECISIONES

Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerando las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto, con el fin de elegir la alternativa más adecuada.

Muy De acuerdo De acuerdo Indiferente Desacuerdo Muy en desacuerdo

INTELIGENCIA EMOCIONAL

Capacidad para identificar, entender, manejar las emociones correctamente, de modo que facilite las relaciones con los demás, así mismo es captar emociones y buscar comprender antes de ser comprendido, con el fin de lograr las metas y objetivos, el manejo del estrés o la superación de obstáculos.

Muy De acuerdo De acuerdo Indiferente Desacuerdo Muy en desacuerdo



Firma

Nombre y Apellidos: *ISAIAS JERSON ZARZO TOLENTINO*
Cargo del entrevistado: *ARQUITECTO SENIOR DE PMO*

Anexo 12 Encuestas de satisfacción del cliente.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Estimado Sr(a), su opinión es importante para nosotros, vamos a realizar una encuesta sobre los servicios brindados por la Sub Gerencia de Gestión por Proyectos, cuya información será empleada para apoyo en la investigación de TESIS: "Mejora del Diseño del Perfil del Puesto Arquitecto PMO de la Sub Gerencia de Gestión por Proyecto del RENIEC para el desarrollo de las competencias".

Asimismo nos gustaría conocer los beneficios obtenidos en su órgano u unidad orgánica al implementar alguno de los proyectos, o las recomendaciones para la mejora de los mismos en cuanto a las competencias del personal. Agradecemos su colaboración, para realizar la calificación de acuerdo a las escalas de la encuesta, en caso no corresponda algunos de los servicios marque la opción **No Aplica**.

1. Ha trabajado algún proyecto, asesorado por la Subgerencia de Gestión por Proyectos de RENIEC?

SI No

Nombre del Arquitecto de PMO Milagros Huachillo

2. ¿Cuál fue el último proyecto trabajado? Menciónelo por favor:

Ingeniería de Procesos

3. ¿Considera que se cumplieron los tiempos de acuerdo al programa del proyecto?

SIEMPRE (5)	MAYORMENTE (4)	A VECES (3)	NUNCA (2)	NO APLICA (1)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique por qué:

Personal asignado al proyecto fue nombrado o le asignaron tareas relacionados.

4. Cómo considera el comportamiento del ARQUITECTO PMO en las siguientes habilidades, que se detallan a continuación:

Marque con un aspa (x), en el recuadro sombreado el grado en que usted cree que se encuentra el servidor civil.

ORIENTACION A LOS RESULTADOS	Grado de competencia				
	Excelente (5)	Eficiente (4)	Suficiente (3)	Debajo de lo esperado (2)	Insuficiente (1)
Capacidad para orientar las acciones a la consecución de metas individuales y objetivos institucionales, asegurando estándares de calidad e identificando oportunidades de mejora.	<input checked="" type="radio"/> Identifica medios y estrategias que logran superar los objetivos previstos.	<input type="radio"/> Genera planes de acción para el logro de objetivos, asegurando estándares de calidad.	<input type="radio"/> Alinea su accionar para el logro de los objetivos.	<input type="radio"/> Cumple con las tareas asignadas.	<input type="radio"/> Realiza las tareas asignadas sin considerar los objetivos.

VOCACIÓN DE SERVICIO	Grado de competencia				
	Excelente (5) X	Eficiente (4)	Suficiente (3)	Debajo de lo esperado (2)	Insuficiente (1)
Capacidad de actuar escuchando y entendiendo al usuario interno o externo, valorando sus requerimientos y necesidades y brindando una respuesta efectiva, oportuna y cordial.	Se aplica a las necesidades de los usuarios, mejorando el nivel de servicio y superando las expectativas.	Se compromete activamente con el usuario.	Comprende las necesidades del usuario, orientando sus acciones al cumplimiento de sus expectativas.	Responde a las necesidades del usuario de manera oportuna.	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas

TRABAJO EN EQUIPO	Grado de competencia				
	Excelente (5) X	Eficiente (4)	Suficiente (3)	Debajo de lo esperado (2)	Insuficiente (1)
Capacidad de generar relaciones de trabajo positivas, colaborativas y de confianza, compartiendo información, actuando de manera coordinada e integrando los propios esfuerzos los del equipo y el de otras áreas o entidades, para el logro de objetivos institucionales.	Genera relaciones de confianza integrando sus propios esfuerzos con los del equipo para el logro de objetivos.	Se involucra apoyando y colaborando activamente con los miembros de su equipo.	Actúa de manera coordinada con el equipo a fin de cumplir los objetivos en común	Cumple con las funciones asignadas dentro de su equipo de trabajo contribuyendo al logro de objetivos.	Trabaja en equipo sólo cuando se le solicita y brinda su opinión cuando se lo solicitan

LIDERAZGO	Grado de competencia				
	Excelente (5) X	Eficiente (4)	Suficiente (3)	Debajo de lo esperado (2)	Insuficiente (1)
Capacidad para dirigir un equipo de trabajo hacia el logro de las metas y objetivos propuestos. Asimismo, implica tener la capacidad directiva para guiar a los demás creando un clima de energía, compromiso y comunicación entre los integrantes.	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los miembros de grupo.	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los otros y es escuchado.	Puede fijar objetivos que son aceptados por el grupo y realiza un adecuado seguimiento de lo encomendado.	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.	Muestra conocimientos básicos en la dirección de un equipo de trabajo.

COMUNICACIÓN EFICAZ	Grado de competencia				
	Excelente (5) X	Eficiente (4)	Suficiente (3)	Debajo de lo esperado (2)	Insuficiente (1)
Capacidad de escuchar activamente a los demás y compartir ideas e información con efectividad, así como sentido de oportunidad, creando un ambiente que facilita la comunicación efectiva en el entorno en el cual se actúa.	Es considerado por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuada para exponer diferentes ideas, propuestas y opiniones	Tiene la habilidad para hacerse entender de una manera clara y precisa con quienes se comunica.	Es un interlocutor confiable en la manera de expresarse y tiene habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones	Escucha atentamente a sus interlocutores y mantiene una adecuada comunicación con los integrantes de su equipo de trabajo.	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas

MOTIVACION	Grado de competencia				
	Excelente (5) X	Eficiente (4)	Suficiente (3)	Debajo de lo esperado (2)	Insuficiente (1)
Capacidad para buscar y persistir en la consecución de los objetivos, haciendo frente a los problemas y encontrando soluciones, mediante una actitud positiva, involucrando al equipo y mostrando entusiasmo por encima de la simple recompensa económica, con un alto grado de compromiso.	Se involucra activamente en todo lo que emprende con entusiasmo y energía creativa. Inspira a otros a través de su propia motivación	Se comporta de manera positiva y propositiva la mayoría de las veces, lo cual suele estimular a otros.	Exterioriza un entusiasmo y por lo general una auto motivación para emprender lo que se le solicita.	Su actitud evidencia apatía y poca entrega en lo que hace o emprende.	Se comporta totalmente indiferente. No evidencia poseer auto-motivación

TOMA DE DECISIONES	Grado de competencia				
	Excelente (5) X	Eficiente (4)	Suficiente (3)	Debajo de lo esperado (2)	Insuficiente (1)
Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerando las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto, con el fin de elegir la alternativa más adecuada.	Toma decisiones debidamente documentadas que se basan en un análisis racional de opciones y alternativas, que provienen de un conjunto de datos y variables de gran relevancia	Responde positivamente a los requerimientos decisiones en las que considera múltiples variables y datos importantes.	Comprende las variables y datos a los que accede o recopila. Ante lo cual adopta decisiones confiables; aunque en ocasiones deja de lado aspectos que son vitales	Comprende las variables y datos a los que accede o recopila. Ante lo cual adopta decisiones confiables; aunque en ocasiones deja de lado aspectos que son vitales.	Se muestra indeciso y deficiente en la toma de decisiones.

Por favor registre sus datos a continuación:

DNI	07558292
APELLIDOS Y NOMBRE	Chinchayán Bertha
AREA	Gerencia General
CARGO	Análisis de procesos

Fecha: 29, 03 2019

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Estimado Sr(a), su opinión es importante para nosotros, vamos a realizar una encuesta sobre los servicios brindados por la Sub Gerencia de Gestión por Proyectos, cuya información será empleada para apoyo en la investigación de TESIS: "Mejora del Diseño del Perfil del Puesto Arquitecto PMO de la Sub Gerencia de Gestión por Proyecto del RENIEC para el desarrollo de las competencias".

Asimismo nos gustaría conocer los beneficios obtenidos en su órgano u unidad orgánica al implementar alguno de los proyectos, o las recomendaciones para la mejora de los mismos en cuanto a las competencias del personal. Agradecemos su colaboración, para realizar la calificación de acuerdo a las escalas de la encuesta, en caso no corresponda algunos de los servicios marque la opción **No Aplica**.

1. Ha trabajado algún proyecto, asesorado por la Subgerencia de Gestión por Proyectos de RENIEC?

Si No

Nombre del Arquitecto de PMO Milagros Huachillo

2. ¿Cuál fue el último proyecto trabajado? Menciónelo por favor:

Implementación de la gestión integral de riesgo

3. ¿Considera que se cumplieron los tiempos de acuerdo al programa del proyecto?

SIEMPRE (5)	MAYORMENTE (4)	A VECES (3)	NUNCA (2)	NO APLICA (1)
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique por qué:

4. Cómo considera el comportamiento del ARQUITECTO PMO en las siguientes habilidades, que se detallan a continuación:

Marque con un aspa (x), en el recuadro sombreado el grado en que usted cree que se encuentra el servidor civil.

ORIENTACION A LOS RESULTADOS	Grado de competencia				
	Excelente (5)	Eficiente (4)	Suficiente (3)	Debajo de lo esperado (2)	Insuficiente (1)
Capacidad para orientar las acciones a la consecución de metas individuales y objetivos institucionales, asegurando estándares de calidad e identificando oportunidades de mejora.	Identifica medios y estrategias que logran superar los objetivos previstos.	Genera planes de acción para el logro de objetivos, asegurando estándares de calidad.	Alinea su accionar para el logro de los objetivos.	Cumple con las tareas asignadas.	Realiza las tareas asignadas sin considerar los objetivos.

VOCACIÓN DE SERVICIO	Grado de competencia				
	Excelente (5)	Eficiente (4)	Suficiente (3)	Debajo de lo esperado (2)	Insuficiente (1)
Capacidad de actuar escuchando y entendiendo al usuario interno o externo, valorando sus requerimientos y necesidades y brindando una respuesta efectiva, oportuna y cordial.	Se aplica a las necesidades de los usuarios, mejorando el nivel de servicio y superando las expectativas.	Se compromete activamente con el usuario.	Comprende las necesidades del usuario, orientando sus acciones al cumplimiento de sus expectativas.	Responde a las necesidades del usuario de manera oportuna.	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas

TRABAJO EN EQUIPO	Grado de competencia				
	Excelente (5)	Eficiente (4)	Suficiente (3)	Debajo de lo esperado (2)	Insuficiente (1)
Capacidad de generar relaciones de trabajo positivas, colaborativas y de confianza, compartiendo información, actuando de manera coordinada e integrando los propios esfuerzos los del equipo y el de otras áreas o entidades, para el logro de objetivos institucionales.	Genera relaciones de confianza integrando sus propios esfuerzos con los del equipo para el logro de objetivos.	Se involucra apoyando y colaborando activamente con los miembros de su equipo.	Actúa de manera coordinada con el equipo a fin de cumplir los objetivos en común	Cumple con las funciones asignadas dentro de su equipo de trabajo contribuyendo al logro de objetivos.	Trabaja en equipo sólo cuando se le solicita y brinda su opinión cuando se lo solicitan

LIDERAZGO	Grado de competencia				
	Excelente (5)	Eficiente (4)	Suficiente (3)	Debajo de lo esperado (2)	Insuficiente (1)
Capacidad para dirigir un equipo de trabajo hacia el logro de las metas y objetivos propuestos. Asimismo, implica tener la capacidad directiva para guiar a los demás creando un clima de energía, compromiso y comunicación entre los integrantes.	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los miembros de grupo.	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los otros y es escuchado.	Puede fijar objetivos que son aceptados por el grupo y realiza un adecuado seguimiento de lo encomendado.	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.	Muestra conocimientos básicos en la dirección de un equipo de trabajo.

COMUNICACIÓN EFICAZ	Grado de competencia				
	Excelente (5)	Eficiente (4)	Suficiente (3)	Debajo de lo esperado (2)	Insuficiente (1)
Capacidad de escuchar activamente a los demás y compartir ideas e información con efectividad, así como sentido de oportunidad, creando un ambiente que facilita la comunicación efectiva en el entorno en el cual se actúa.	Es considerado por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuada para exponer diferentes ideas, propuestas y opiniones	Tiene la habilidad para hacerse entender de una manera clara y precisa con quienes se comunica.	Es un interlocutor confiable en la manera de expresarse y tiene habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones	Escucha atentamente a sus interlocutores y mantiene una adecuada comunicación con los integrantes de su equipo de trabajo.	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas

MOTIVACION	Grado de competencia				
	Excelente (5)	Eficiente (4)	Suficiente (3)	Debajo de lo esperado (2)	Insuficiente (1)
Capacidad para buscar y persistir en la consecución de los objetivos, haciendo frente a los problemas y encontrando soluciones, mediante una actitud positiva, involucrando al equipo y mostrando entusiasmo por encima de la simple recompensa económica, con un alto grado de compromiso.	Se involucra activamente en todo lo que emprende con entusiasmo y energía creativa. Inspira a otros a través de su propia motivación	Se comporta de manera positiva y propositiva la mayoría de las veces, lo cual suele estimular a otros.	Exterioriza un entusiasmo y por lo general una auto motivación para emprender lo que se le solicita.	Su actitud evidencia apatía y poca entrega en lo que hace o emprende.	Se comporta totalmente indiferente. No evidencia poseer auto-motivación

TOMA DE DECISIONES	Grado de competencia				
	Excelente (5)	Eficiente (4)	Suficiente (3)	Debajo de lo esperado (2)	Insuficiente (1)
Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerando las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto, con el fin de elegir la alternativa más adecuada.	Toma decisiones debidamente documentadas que se basan en un análisis racional de opciones y alternativas, que provienen de un conjunto de datos y variables de gran relevancia	Responde positivamente a los requerimientos decisiones en las que considera múltiples variables y datos importantes.	Comprende las variables y datos a los que accede o recopila. Ante lo cual adopta decisiones confiables; aunque en ocasiones deja de lado aspectos que son vitales	Comprende las variables y datos a los que accede o recopila. Ante lo cual adopta decisiones confiables; aunque en ocasiones deja de lado aspectos que son vitales.	Se muestra indeciso y deficiente en la toma de decisiones.

Por favor registre sus datos a continuación:

DNI	41869916
APELLIDOS Y NOMBRE	Marco Antonio Fajardo Cuevas
AREA	ofce
CARGO	puerto

Fecha: 29/05/2019

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Estimado Sr(a), su opinión es importante para nosotros, vamos a realizar una encuesta sobre los servicios brindados por la Sub Gerencia de Gestión por Proyectos, cuya información será empleada para apoyo en la investigación de TESIS: "Mejora del Diseño del Perfil del Puesto Arquitecto PMO de la Sub Gerencia de Gestión por Proyecto del RENIEC para el desarrollo de las competencias".

Asimismo nos gustaría conocer los beneficios obtenidos en su órgano u unidad orgánica al implementar alguno de los proyectos, o las recomendaciones para la mejora de los mismos en cuanto a las competencias del personal. Agradecemos su colaboración, para realizar la calificación de acuerdo a las escalas de la encuesta, en caso no corresponda algunos de los servicios marque la opción **No Aplica**.

1. Ha trabajado algún proyecto, asesorado por la Subgerencia de Gestión por Proyectos de RENIEC?

Si No

Nombre del Arquitecto de PMO Hilagos Huo chillo

2. ¿Cuál fue el último proyecto trabajado? Mencínelo por favor:

Gestión Integral del Riesgo en Reniec

3. ¿Considera que se cumplieron los tiempos de acuerdo al programa del proyecto?

SIEMPRE (5)	MAYORMENTE (4)	A VECES (3)	NUNCA (2)	NO APLICA (1)
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique por qué:

porque hay una adecuada coordinación y se optimiza el tiempo para las actividades

4. Cómo considera el comportamiento del ARQUITECTO PMO en las siguientes habilidades, que se detallan a continuación:

Marque con un aspa (x), en el recuadro sombreado el grado en que usted cree que se encuentra el servidor civil.

ORIENTACION A LOS RESULTADOS	Grado de competencia				
	Excelente (5)	Eficiente (4)	Suficiente (3)	Debajo de lo esperado (2)	Insuficiente (1)
Capacidad para orientar las acciones a la consecución de metas individuales y objetivos institucionales, asegurando estándares de calidad e identificando oportunidades de mejora.	Identifica medios y estrategias que logran superar los objetivos previstos.	Genera planes de acción para el logro de objetivos, asegurando estándares de calidad.	Alinea su accionar para el logro de los objetivos.	Cumple con las tareas asignadas.	Realiza las tareas asignadas sin considerar los objetivos.

VOCACIÓN DE SERVICIO	Grado de competencia				
	Excelente (5)	Eficiente (4)	Suficiente (3)	Debajo de lo esperado (2)	Insuficiente (1)
Capacidad de actuar escuchando y entendiendo al usuario interno o externo, valorando sus requerimientos y necesidades y brindando una respuesta efectiva, oportuna y cordial.	Se aplica a las necesidades de los usuarios, mejorando el nivel de servicio y superando las expectativas.	Se compromete activamente con el usuario.	Comprende las necesidades del usuario, orientando sus acciones al cumplimiento de sus expectativas.	Responde a las necesidades del usuario de manera oportuna.	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas

TRABAJO EN EQUIPO	Grado de competencia				
	Excelente (5)	Eficiente (4)	Suficiente (3)	Debajo de lo esperado (2)	Insuficiente (1)
Capacidad de generar relaciones de trabajo positivas, colaborativas y de confianza, compartiendo información, actuando de manera coordinada e integrando los propios esfuerzos los del equipo y el de otras áreas o entidades, para el logro de objetivos institucionales.	Genera relaciones de confianza integrando sus propios esfuerzos con los del equipo para el logro de objetivos.	Se involucra apoyando y colaborando activamente con los miembros de su equipo.	Actúa de manera coordinada con el equipo a fin de cumplir los objetivos en común	Cumple con las funciones asignadas dentro de su equipo de trabajo contribuyendo al logro de objetivos.	Trabaja en equipo sólo cuando se le solicita y brinda su opinión cuando se lo solicitan

LIDERAZGO	Grado de competencia				
	Excelente (5)	Eficiente (4)	Suficiente (3)	Debajo de lo esperado (2)	Insuficiente (1)
Capacidad para dirigir un equipo de trabajo hacia el logro de las metas y objetivos propuestos. Asimismo, implica tener la capacidad directiva para guiar a los demás creando un clima de energía, compromiso y comunicación entre los integrantes.	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los miembros de grupo.	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los otros y es escuchado.	Puede fijar objetivos que son aceptados por el grupo y realiza un adecuado seguimiento de lo encomendado.	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.	Muestra conocimientos básicos en la dirección de un equipo de trabajo.

COMUNICACIÓN EFICAZ	Grado de competencia				
	Excelente (5)	Eficiente (4)	Suficiente (3)	Debajo de lo esperado (2)	Insuficiente (1)
Capacidad de escuchar activamente a los demás y compartir ideas e información con efectividad, así como sentido de oportunidad, creando un ambiente que facilita la comunicación efectiva en el entorno en el cual se actúa.	Es considerado por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuada para exponer diferentes ideas, propuestas y opiniones	Tiene la habilidad para hacerse entender de una manera clara y precisa con quienes se comunica.	Es un interlocutor confiable en la manera de expresarse y tiene habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones	Escucha atentamente a sus interlocutores y mantiene una adecuada comunicación con los integrantes de su equipo de trabajo.	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas

MOTIVACION	Grado de competencia				
	Excelente (5)	Eficiente (4)	Suficiente (3)	Debajo de lo esperado (2)	Insuficiente (1)
Capacidad para buscar y persistir en la consecución de los objetivos, haciendo frente a los problemas y encontrando soluciones, mediante una actitud positiva, involucrando al equipo y mostrando entusiasmo por encima de la simple recompensa económica, con un alto grado de compromiso.	Se involucra activamente en todo lo que emprende con entusiasmo y energía creativa. Inspira a otros a través de su propia motivación	Se comporta de manera positiva y propositiva la mayoría de las veces, lo cual suele estimular a otros.	Exterioriza un entusiasmo y por lo general una auto motivación para emprender lo que se le solicita.	Su actitud evidencia apatía y poca entrega en lo que hace o emprende.	Se comporta totalmente indiferente. No evidencia poseer auto-motivación

TOMA DE DECISIONES	Grado de competencia				
	Excelente (5)	Eficiente (4)	Suficiente (3)	Debajo de lo esperado (2)	Insuficiente (1)
Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerando las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto, con el fin de elegir la alternativa más adecuada.	Toma decisiones debidamente documentadas que se basan en un análisis racional de opciones y alternativas, que provienen de un conjunto de datos y variables de gran relevancia	Responde positivamente a los requerimientos de decisiones en las que considera múltiples variables y datos importantes.	Comprende las variables y datos a los que accede o recopila. Ante lo cual adopta decisiones confiables; aunque en ocasiones deja de lado aspectos que son vitales	Comprende las variables y datos a los que accede o recopila. Ante lo cual adopta decisiones confiables; aunque en ocasiones deja de lado aspectos que son vitales.	Se muestra indeciso y deficiente en la toma de decisiones.

Por favor registre sus datos a continuación:

DNI	09447332
APELLIDOS Y NOMBRE	Deví Coylla Sulca
AREA	ofce
CARGO	Analista y Coord. de Proyecto

Fecha: 06/04/2019

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Estimado Sr(a), su opinión es importante para nosotros, vamos a realizar una encuesta sobre los servicios brindados por la Sub Gerencia de Gestión por Proyectos, cuya información será empleada para apoyo en la investigación de TESIS: "Mejora del Diseño del Perfil del Puesto Arquitecto PMO de la Sub Gerencia de Gestión por Proyecto del RENIEC para el desarrollo de las competencias".

Asimismo nos gustaría conocer los beneficios obtenidos en su órgano u unidad orgánica al implementar alguno de los proyectos, o las recomendaciones para la mejora de los mismos en cuanto a las competencias del personal. Agradecemos su colaboración, para realizar la calificación de acuerdo a las escalas de la encuesta, en caso no corresponda algunos de los servicios marque la opción **No Aplica**.

1. Ha trabajado algún proyecto, asesorado por la Subgerencia de Gestión por Proyectos de RENIEC?

Si No

Nombre del Arquitecto de PMO Milagros Huacchillo

2. ¿Cuál fue el último proyecto trabajado? Mencínelo por favor:

Certificación de las Cartas de Servicio

3. ¿Considera que se cumplieron los tiempos de acuerdo al programa del proyecto?

SIEMPRE (5)	MAYORMENTE (4)	A VECES (3)	NUNCA (2)	NO APLICA (1)
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique por qué:

Se cumplieron los objetivos de la planificación y ejecución del proyecto, logrando la Certificación.

4. Cómo considera el comportamiento del ARQUITECTO PMO en las siguientes habilidades, que se detallan a continuación:

Marque con un aspa (x), en el recuadro sombreado el grado en que usted cree que se encuentra el servidor civil.

ORIENTACION A LOS RESULTADOS	Grado de competencia				
	Excelente (5)	Eficiente (4)	Suficiente (3)	Debajo de lo esperado (2)	Insuficiente (1)
Capacidad para orientar las acciones a la consecución de metas individuales y objetivos institucionales, asegurando estándares de calidad e identificando oportunidades de mejora.	<input checked="" type="radio"/> Identifica medios y estrategias que logran superar los objetivos previstos.	<input type="radio"/> Genera planes de acción para el logro de objetivos, asegurando estándares de calidad.	<input type="radio"/> Alinea su accionar para el logro de los objetivos.	<input type="radio"/> Cumple con las tareas asignadas.	<input type="radio"/> Realiza las tareas asignadas sin considerar los objetivos.

VOCACIÓN DE SERVICIO	Grado de competencia				
	Excelente (5)	Eficiente (4)	Suficiente (3)	Debajo de lo esperado (2)	Insuficiente (1)
Capacidad de actuar escuchando y entendiendo al usuario interno o externo, valorando sus requerimientos y necesidades y brindando una respuesta efectiva, oportuna y cordial.	Se aplica a las necesidades de los usuarios, mejorando el nivel de servicio y superando las expectativas.	Se compromete activamente con el usuario.	Comprende las necesidades del usuario, orientando sus acciones al cumplimiento de sus expectativas.	Responde a las necesidades del usuario de manera oportuna.	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas

TRABAJO EN EQUIPO	Grado de competencia				
	Excelente (5)	Eficiente (4)	Suficiente (3)	Debajo de lo esperado (2)	Insuficiente (1)
Capacidad de generar relaciones de trabajo positivas, colaborativas y de confianza, compartiendo información, actuando de manera coordinada e integrando los propios esfuerzos los del equipo y el de otras áreas o entidades, para el logro de objetivos institucionales.	Genera relaciones de confianza integrando sus propios esfuerzos con los del equipo para el logro de objetivos.	Se involucra apoyando y colaborando activamente con los miembros de su equipo.	Actúa de manera coordinada con el equipo a fin de cumplir los objetivos en común	Cumple con las funciones asignadas dentro de su equipo de trabajo contribuyendo al logro de objetivos.	Trabaja en equipo sólo cuando se le solicita y brinda su opinión cuando se lo solicitan

LIDERAZGO	Grado de competencia				
	Excelente (5)	Eficiente (4)	Suficiente (3)	Debajo de lo esperado (2)	Insuficiente (1)
Capacidad para dirigir un equipo de trabajo hacia el logro de las metas y objetivos propuestos. Asimismo, implica tener la capacidad directiva para guiar a los demás creando un clima de energía, compromiso y comunicación entre los integrantes.	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los miembros de grupo.	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los otros y es escuchado.	Puede fijar objetivos que son aceptados por el grupo y realiza un adecuado seguimiento de lo encomendado.	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.	Muestra conocimientos básicos en la dirección de un equipo de trabajo.

COMUNICACIÓN EFICAZ	Grado de competencia				
	Excelente (5)	Eficiente (4)	Suficiente (3)	Debajo de lo esperado (2)	Insuficiente (1)
Capacidad de escuchar activamente a los demás y compartir ideas e información con efectividad, así como sentido de oportunidad, creando un ambiente que facilita la comunicación efectiva en el entorno en el cual se actúa.	Es considerado por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuada para exponer diferentes ideas, propuestas y opiniones	Tiene la habilidad para hacerse entender de una manera clara y precisa con quienes se comunica.	Es un interlocutor confiable en la manera de expresarse y tiene habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones	Escucha atentamente a sus interlocutores y mantiene una adecuada comunicación con los integrantes de su equipo de trabajo.	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas

MOTIVACION	Grado de competencia				
	Excelente (5)	Eficiente (4)	Suficiente (3)	Debajo de lo esperado (2)	Insuficiente (1)
Capacidad para buscar y persistir en la consecución de los objetivos, haciendo frente a los problemas y encontrando soluciones, mediante una actitud positiva, involucrando al equipo y mostrando entusiasmo por encima de la simple recompensa económica, con un alto grado de compromiso.	Se involucra activamente en todo lo que emprende con entusiasmo y energía creativa. Inspira a otros a través de su propia motivación	Se comporta de manera positiva y propositiva la mayoría de las veces, lo cual suele estimular a otros.	Exterioriza un entusiasmo y por lo general una auto motivación para emprender lo que se le solicita.	Su actitud evidencia apatía y poca entrega en lo que hace o emprende.	Se comporta totalmente indiferente. No evidencia poseer auto-motivación

TOMA DE DECISIONES	Grado de competencia				
	Excelente (5)	Eficiente (4)	Suficiente (3)	Debajo de lo esperado (2)	Insuficiente (1)
Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerando las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto, con el fin de elegir la alternativa más adecuada.	Toma decisiones debidamente documentadas que se basan en un análisis racional de opciones y alternativas, que provienen de un conjunto de datos y variables de gran relevancia	Responde positivamente a los requerimientos de decisiones en las que considera múltiples variables y datos importantes.	Comprende las variables y datos a los que accede o recopila. Ante lo cual adopta decisiones confiables; aunque en ocasiones deja de lado aspectos que son vitales	Comprende las variables y datos a los que accede o recopila. Ante lo cual adopta decisiones confiables; aunque en ocasiones deja de lado aspectos que son vitales.	Se muestra indeciso y deficiente en la toma de decisiones.

Por favor registre sus datos a continuación:

DNI	08094110
APELLIDOS Y NOMBRE	Rosario Gonzalez L.
AREA	Gerencia General
CARGO	Especialista

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Estimado Sr(a), su opinión es importante para nosotros, vamos a realizar una encuesta sobre los servicios brindados por la Sub Gerencia de Gestión por Proyectos, cuya información será empleada para apoyo en la investigación de TESIS: "Mejora del Diseño del Perfil del Puesto Arquitecto PMO de la Sub Gerencia de Gestión por Proyecto del RENIEC para el desarrollo de las competencias".

Asimismo nos gustaría conocer los beneficios obtenidos en su órgano u unidad orgánica al implementar alguno de los proyectos, o las recomendaciones para la mejora de los mismos en cuanto a las competencias del personal. Agradecemos su colaboración, para realizar la calificación de acuerdo a las escalas de la encuesta, en caso no corresponda algunos de los servicios marque la opción **No Aplica**.

1. Ha trabajado algún proyecto, asesorado por la Subgerencia de Gestión por Proyectos de RENIEC?

Si No

Nombre del Arquitecto de PMO Milagros Huachillo

2. ¿Cuál fue el último proyecto trabajado? Menciónelo por favor:

Implementación de la ingeniería de procesos en el RENIEC

3. ¿Considera que se cumplieron los tiempos de acuerdo al programa del proyecto?

SIEMPRE (5)	MAYORMENTE (4)	A VECES (3)	NUNCA (2)	NO APLICA (1)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique por qué:

interferencia con otras actividades

4. Cómo considera el comportamiento del ARQUITECTO PMO en las siguientes habilidades, que se detallan a continuación:

Marque con un aspa (x), en el recuadro sombreado el grado en que usted cree que se encuentra el servidor civil.

ORIENTACION A LOS RESULTADOS	Grado de competencia				
	Excelente (5)	Eficiente (4)	Suficiente (3)	Debajo de lo esperado (2)	Insuficiente (1)
Capacidad para orientar las acciones a la consecución de metas individuales y objetivos institucionales, asegurando estándares de calidad e identificando oportunidades de mejora.	Identifica medios y estrategias que logran superar los objetivos previstos.	Genera planes de acción para el logro de objetivos, asegurando estándares de calidad.	Alinea su accionar para el logro de los objetivos.	Cumple con las tareas asignadas.	Realiza las tareas asignadas sin considerar los objetivos.

VOCACIÓN DE SERVICIO	Grado de competencia				
	Excelente (5)	Eficiente (4)	Suficiente (3)	Debajo de lo esperado (2)	Insuficiente (1)
Capacidad de actuar escuchando y entendiendo al usuario interno o externo, valorando sus requerimientos y necesidades y brindando una respuesta efectiva, oportuna y cordial.	Se aplica a las necesidades de los usuarios, mejorando el nivel de servicio y superando las expectativas.	Se compromete activamente con el usuario.	Comprende las necesidades del usuario, orientando sus acciones al cumplimiento de sus expectativas.	Responde a las necesidades del usuario de manera oportuna.	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas

TRABAJO EN EQUIPO	Grado de competencia				
	Excelente (5)	Eficiente (4)	Suficiente (3)	Debajo de lo esperado (2)	Insuficiente (1)
Capacidad de generar relaciones de trabajo positivas, colaborativas y de confianza, compartiendo información, actuando de manera coordinada e integrando los propios esfuerzos los del equipo y el de otras áreas o entidades, para el logro de objetivos institucionales.	Genera relaciones de confianza integrando sus propios esfuerzos con los del equipo para el logro de objetivos.	Se involucra apoyando y colaborando activamente con los miembros de su equipo.	Actúa de manera coordinada con el equipo a fin de cumplir los objetivos en común	Cumple con las funciones asignadas dentro de su equipo de trabajo contribuyendo al logro de objetivos.	Trabaja en equipo sólo cuando se le solicita y brinda su opinión cuando se lo solicitan

LIDERAZGO	Grado de competencia				
	Excelente (5)	Eficiente (4)	Suficiente (3)	Debajo de lo esperado (2)	Insuficiente (1)
Capacidad para dirigir un equipo de trabajo hacia el logro de las metas y objetivos propuestos. Asimismo, implica tener la capacidad directiva para guiar a los demás creando un clima de energía, compromiso y comunicación entre los integrantes.	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los miembros de grupo.	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los otros y es escuchado.	Puede fijar objetivos que son aceptados por el grupo y realiza un adecuado seguimiento de lo encomendado.	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.	Muestra conocimientos básicos en la dirección de un equipo de trabajo.

COMUNICACIÓN EFICAZ	Grado de competencia				
	Excelente (5)	Eficiente (4)	Suficiente (3)	Debajo de lo esperado (2)	Insuficiente (1)
Capacidad de escuchar activamente a los demás y compartir ideas e información con efectividad, así como sentido de oportunidad, creando un ambiente que facilita la comunicación efectiva en el entorno en el cual se actúa.	Es considerado por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuada para exponer diferentes ideas, propuestas y opiniones	Tiene la habilidad para hacerse entender de una manera clara y precisa con quienes se comunica.	Es un interlocutor confiable en la manera de expresarse y tiene habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones	Escucha atentamente a sus interlocutores y mantiene una adecuada comunicación con los integrantes de su equipo de trabajo.	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas

MOTIVACION	Grado de competencia				
	Excelente (5)	Eficiente (4)	Suficiente (3)	Debajo de lo esperado (2)	Insuficiente (1)
Capacidad para buscar y persistir en la consecución de los objetivos, haciendo frente a los problemas y encontrando soluciones, mediante una actitud positiva, involucrando al equipo y mostrando entusiasmo por encima de la simple recompensa económica, con un alto grado de compromiso.	Se involucra activamente en todo lo que emprende con entusiasmo y energía creativa. Inspira a otros a través de su propia motivación	Se comporta de manera positiva y propositiva la mayoría de las veces, lo cual suele estimular a otros.	Exterioriza un entusiasmo y por lo general una auto motivación para emprender lo que se le solicita.	Su actitud evidencia apatía y poca entrega en lo que hace o emprende.	Se comporta totalmente indiferente. No evidencia poseer auto-motivación

TOMA DE DECISIONES	Grado de competencia				
	Excelente (5)	Eficiente (4)	Suficiente (3)	Debajo de lo esperado (2)	Insuficiente (1)
Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerando las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto, con el fin de elegir la alternativa más adecuada.	Toma decisiones debidamente documentadas que se basan en un análisis racional de opciones y alternativas, que provienen de un conjunto de datos y variables de gran relevancia	Responde positivamente a los requerimientos de decisiones en las que considera múltiples variables y datos importantes.	Comprende las variables y datos a los que accede o recopila. Ante lo cual adopta decisiones confiables; aunque en ocasiones deja de lado aspectos que son vitales	Comprende las variables y datos a los que accede o recopila. Ante lo cual adopta decisiones confiables; aunque en ocasiones deja de lado aspectos que son vitales.	Se muestra indeciso y deficiente en la toma de decisiones.

Por favor registre sus datos a continuación:

DNI	067 52306
APELLIDOS Y NOMBRE	José R. Hinojosa Rojas
AREA	CR
CARGO	Analista de O y M

Fecha: 29/05/2019

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Estimado Sr(a), su opinión es importante para nosotros, vamos a realizar una encuesta sobre los servicios brindados por la Sub Gerencia de Gestión por Proyectos, cuya información será empleada para apoyo en la investigación de TESIS: "Mejora del Diseño del Perfil del Puesto Arquitecto PMO de la Sub Gerencia de Gestión por Proyecto del RENIEC para el desarrollo de las competencias".

Asimismo nos gustaría conocer los beneficios obtenidos en su órgano u unidad orgánica al implementar alguno de los proyectos, o las recomendaciones para la mejora de los mismos en cuanto a las competencias del personal. Agradecemos su colaboración, para realizar la calificación de acuerdo a las escalas de la encuesta, en caso no corresponda algunos de los servicios marque la opción **No Aplica**.

1. Ha trabajado algún proyecto, asesorado por la Subgerencia de Gestión por Proyectos de RENIEC?

Si No

Nombre del Arquitecto de PMO Milagros Auschillo

2. ¿Cuál fue el último proyecto trabajado? Menciónelo por favor:

Implementación de la gestión integral de Riesgo

3. ¿Considera que se cumplieron los tiempos de acuerdo al programa del proyecto?

SIEMPRE (5)	MAYORMENTE (4)	A VECES (3)	NUNCA (2)	NO APLICA (1)
<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique por qué:

4. Cómo considera el comportamiento del ARQUITECTO PMO en las siguientes habilidades, que se detallan a continuación:

Marque con un aspa (x), en el recuadro sombreado el grado en que usted cree que se encuentra el servidor civil.

ORIENTACION A LOS RESULTADOS	Grado de competencia				
	Excelente (5)	Eficiente (4)	Suficiente (3)	Debajo de lo esperado (2)	Insuficiente (1)
Capacidad para orientar las acciones a la consecución de metas individuales y objetivos institucionales, asegurando estándares de calidad e identificando oportunidades de mejora.	Identifica medios y estrategias que logran superar los objetivos previstos.	Genera planes de acción para el logro de objetivos, asegurando estándares de calidad.	Alinea su accionar para el logro de los objetivos.	Cumple con las tareas asignadas.	Realiza las tareas asignadas sin considerar los objetivos.

VOCACIÓN DE SERVICIO	Grado de competencia				
	Excelente (5)	Eficiente (4)	Suficiente (3)	Debajo de lo esperado (2)	Insuficiente (1)
Capacidad de actuar escuchando y entendiendo al usuario interno o externo, valorando sus requerimientos y necesidades y brindando una respuesta efectiva, oportuna y cordial.	Se aplica a las necesidades de los usuarios, mejorando el nivel de servicio y superando las expectativas.	Se compromete activamente con el usuario.	Comprende las necesidades del usuario, orientando sus acciones al cumplimiento de sus expectativas.	Responde a las necesidades del usuario de manera oportuna.	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas

TRABAJO EN EQUIPO	Grado de competencia				
	Excelente (5)	Eficiente (4)	Suficiente (3)	Debajo de lo esperado (2)	Insuficiente (1)
Capacidad de generar relaciones de trabajo positivas, colaborativas y de confianza, compartiendo información, actuando de manera coordinada e integrando los propios esfuerzos los del equipo y el de otras áreas o entidades, para el logro de objetivos institucionales.	Genera relaciones de confianza integrando sus propios esfuerzos con los del equipo para el logro de objetivos.	Se involucra apoyando y colaborando activamente con los miembros de su equipo.	Actúa de manera coordinada con el equipo a fin de cumplir los objetivos en común	Cumple con las funciones asignadas dentro de su equipo de trabajo contribuyendo al logro de objetivos.	Trabaja en equipo sólo cuando se le solicita y brinda su opinión cuando se lo solicitan

LIDERAZGO	Grado de competencia				
	Excelente (5)	Eficiente (4)	Suficiente (3)	Debajo de lo esperado (2)	Insuficiente (1)
Capacidad para dirigir un equipo de trabajo hacia el logro de las metas y objetivos propuestos. Asimismo, implica tener la capacidad directiva para guiar a los demás creando un clima de energía, compromiso y comunicación entre los integrantes.	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los miembros de grupo.	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los otros y es escuchado.	Puede fijar objetivos que son aceptados por el grupo y realiza un adecuado seguimiento de lo encomendado.	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.	Muestra conocimientos básicos en la dirección de un equipo de trabajo.

COMUNICACIÓN EFICAZ	Grado de competencia				
	Excelente (5)	Eficiente (4)	Suficiente (3)	Debajo de lo esperado (2)	Insuficiente (1)
Capacidad de escuchar activamente a los demás y compartir ideas e información con efectividad, así como sentido de oportunidad, creando un ambiente que facilita la comunicación efectiva en el entorno en el cual se actúa.	Es considerado por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuada para exponer diferentes ideas, propuestas y opiniones	Tiene la habilidad para hacerse entender de una manera clara y precisa con quienes se comunica.	Es un interlocutor confiable en la manera de expresarse y tiene habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones	Escucha atentamente a sus interlocutores y mantiene una adecuada comunicación con los integrantes de su equipo de trabajo.	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.

MOTIVACION	Grado de competencia				
	Excelente (5)	Eficiente (4)	Suficiente (3)	Debajo de lo esperado (2)	Insuficiente (1)
Capacidad para buscar y persistir en la consecución de los objetivos, haciendo frente a los problemas y encontrando soluciones, mediante una actitud positiva, involucrando al equipo y mostrando entusiasmo por encima de la simple recompensa económica, con un alto grado de compromiso.	Se involucra activamente en todo lo que emprende con entusiasmo y energía creativa. Inspira a otros a través de su propia motivación	Se comporta de manera positiva y propositiva la mayoría de las veces, lo cual suele estimular a otros.	Exterioriza un entusiasmo y por lo general una auto motivación para emprender lo que se le solicita.	Su actitud evidencia apatía y poca entrega en lo que hace o emprende.	Se comporta totalmente indiferente. No evidencia poseer auto-motivación

TOMA DE DECISIONES	Grado de competencia				
	Excelente (5)	Eficiente (4)	Suficiente (3)	Debajo de lo esperado (2)	Insuficiente (1)
Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerando las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto, con el fin de elegir la alternativa más adecuada.	Toma decisiones debidamente documentadas que se basan en un análisis racional de opciones y alternativas, que provienen de un conjunto de datos y variables de gran relevancia.	Responde positivamente a los requerimientos decisiones en las que considera múltiples variables y datos importantes.	Comprende las variables y datos a los que accede o recopila. Ante lo cual adopta decisiones confiables; aunque en ocasiones deja de lado aspectos que son vitales	Comprende las variables y datos a los que accede o recopila. Ante lo cual adopta decisiones confiables; aunque en ocasiones deja de lado aspectos que son vitales.	Se muestra indeciso y deficiente en la toma de decisiones.

Por favor registre sus datos a continuación:

DNI	9186 9916
APELLIDOS Y NOMBRE	Juan Diaz
AREA	OFICINA
CARGO	Analista

Fecha: 29/03/2019

ANEXO 13 Matriz de competencias según bibliografía y expertos.

Tabla 35 Matriz de competencias según bibliografía y expertos.

Competencia	Según bibliografía revisada					Expertos Reniec					Total votos	Mayor puntaje por importancia
	Experto 1 Business School	Experto 2 Liliana Buchtik	Experto 3 EIS Internacional	Experto 4 Deloitte	Experto 5 Guía PMBOK	Experto 6 Eddie Cueva	Experto 7 Edward Nole	Experto 8 Víctor Ibáñez	Experto 9 Dante Antiporta	Experto 10 Isaías Zarzo		
Atención al detalle	1										1	
Capacidad de negociación	1										1	
Capacidad de organización	1						1				2	
Coaching mentoring		1		1						1	3	
Comunicación eficaz	1		1	1	1	1	1	1		1	8	SI
Ética			1						1		2	
Gestión de conflictos		1									1	
Habilidades interpersonales		1									1	
Identificación de problemas	1	1									2	
Inteligencia emocional		1			1		1		1		4	
Liderazgo	1	1	1	1	1				1	1	7	SI
Motivación		1		1	1				1	1	5	SI
Resolución de problemas		1			1				1	1	4	
Toma de decisiones	1	1		1	1	1		1			6	SI
Trabajo en equipo		1		1			1			1	4	
Negociación			1		1		1		1		4	
Conocimiento político y culturales				1							1	
Coordinación						1					1	
Delegar						1					1	
Pensamiento crítico						1		1		1	3	
Empatía										1	1	
Responsabilidad y disciplina									1	1	2	
Colaboración								1	1		2	
Búsqueda de información								1			1	

Anexo 14 Propuesta de competencias y grados aprobados por los expertos.

Tabla 36 Competencias transversales Servir según expertos del Reniec.

Competencias transversales Servir según expertos Reniec	Orientación a los resultados		Vocación de servicio		Trabajo en equipo	
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo
Eddie	5		5		5	
Dante	5		5			4
Víctor	5		5		5	
Edward		4		4		4
Isaías	5		5		5	

Tabla 37 Competencias específicas para el puesto según expertos del Reniec.

Expertos	Liderazgo		Comunicación eficaz		Motivación		Negociación		Resolución de problemas		Toma de decisiones		Inteligencia emocional		
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	
Eddie	5		5		5			4		4		5			4
Dante	5		5		5			4	5			5		5	
Víctor	5			4	5			4	5			5			4
Edward		4	5			4		4		4		4		5	
Isaías	5		5		5		5		5			5		5	

ANEXO 15 Resultados de encuesta satisfacción al cliente del Reniec.

Tabla 38 Satisfacción del cliente resultado de competencias transversales del puesto.

PROYECTO	USUARIO	Orientación a los resultados			Vocación de servicio			Trabajo en equipo		
		5	4	3	5	4	3	5	4	3
Ingeniería de Procesos	Bertha Chinchayan	5			5			5		
Implementación del Sistema de Gestión de Riesgos del Reniec	Marco Fajardo		4		5				4	
Implementación del Sistema de Gestión de Riesgos del Reniec	Devy Ccoyllo		4			4		5		
Certificación de las Cartas de Servicio del Reniec	Rosario Gonzales	5			5			5		
Implementación de la Línea de Producción de Vínculos de Parentesco y Otras Vinculaciones	Jaime Ramírez	5				4		5		
Portal del Ciudadano	Juan Díaz		4			4				3

Tabla 39 Satisfacción del cliente resultado de competencias específicas del puesto.

PROYECTO	USUARIO	LIDERAZGO			COMUNICACIÓN EFICAZ			MOTIVACIÓN			TOMA DE DECISIONES		
		5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3
Ingeniería de Procesos	Bertha Chinchayan	5			5			5			5		
Implementación del Sistema de Gestión de Riesgos del Reniec	Marco Fajardo	5				4		5			5		
Implementación del Sistema de Gestión de Riesgos del Reniec	Devy Ccoyllo		4			4			4			4	
Certificación de las Cartas de Servicio del Reniec	Rosario Gonzales	5			5			5			5		
Implementación de la Línea de Producción de Vínculos de Parentesco y Otras Vinculaciones	Jaime Ramírez	5				4		5				4	
Portal del Ciudadano	Juan Díaz		4			4				3			3

ANEXO 16 Resumen diccionario de competencias transversales del servicio civil.

1. Objetivos del diccionario.

El objetivo principal del presente diccionario es identificar las competencias transversales del servidor público, que aporten a la gestión del capital humano en las entidades públicas del Perú.

Pretende ser el compendio de comportamientos claves para lograr los objetivos de reforma y modernización del Estado, y punto de partida para un modelo referencial de gestión por competencias para las entidades públicas.

En él se recogen, definen y gradúan las **tres competencias transversales o core identificadas para el servicio civil en el Perú**, cada una de las cuales está **dividida en cinco niveles**, en función del grado de exigencia requerido.

Este diccionario es el soporte fundamental para los futuros modelos de gestión por competencias en las entidades públicas, y pretende ser un documento vivo, que se complemente en cada entidad con las competencias específicas necesarias para el desempeño exitoso de sus puestos de trabajo, y abierto a futuras incorporaciones que actualicen su contenido, de forma que sea una referencia y reflejo fiel de conocimientos, capacidades y cualidades profesionales necesarios en cada momento para el servicio civil en el Perú.

2. Modelo conceptual.

2.1 Marco estratégico de las competencias.

Las competencias constituyen un vehículo eficaz para trasladar de manera efectiva los valores y retos estratégicos de las instituciones a los comportamientos de las personas, alineando la nueva forma de hacer las cosas con aspiraciones, políticas y objetivos que cada institución se plantee.

Así, las competencias transversales de los servidores civiles deben ser aquellas que nos permitan materializar con comportamientos los objetivos que como Estado el Perú se ha trazado y ha consignado en diversos documentos de estrategia nacional, incluidos:

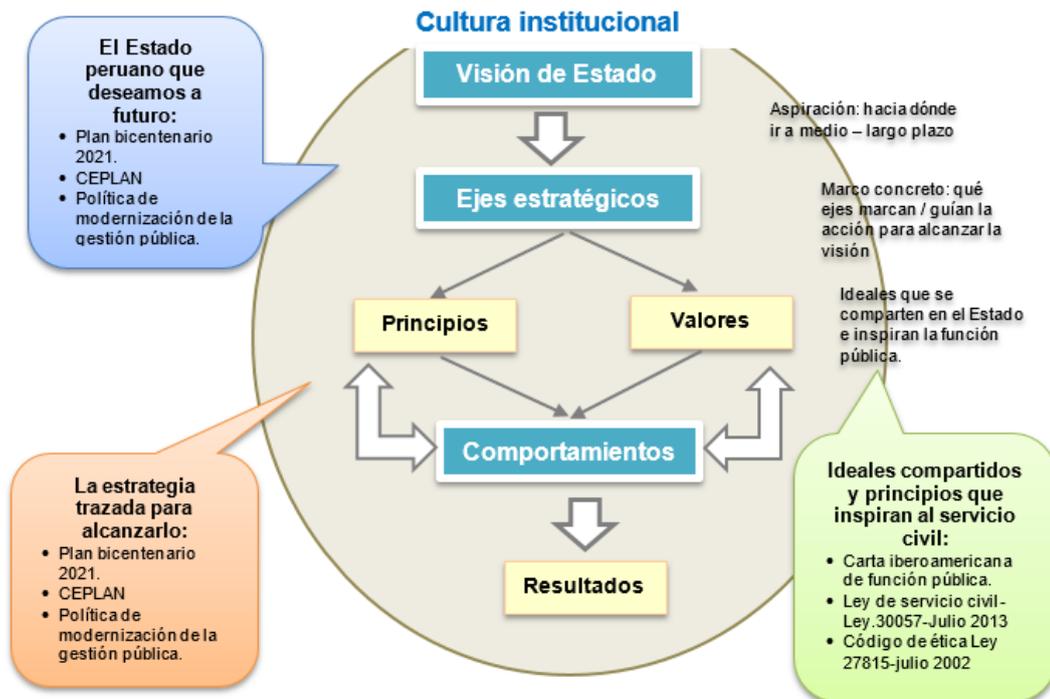


Figura 16 Lineamientos estratégicos para el desarrollo de competencias del servidor público.

Fuente: Servir, (2016) *Diccionario de competencias transversales del servicio civil* (p. 5).

Estos derroteros de cambio en la administración pública ofrecen el marco orientador de las competencias deseadas para el servicio civil, que puede plantearse bajo un modelo conceptual que abarque:

- La visión del Estado a futuro: el Estado que aspiramos en el medio y largo plazo.
- Los ejes estratégicos: los objetivos a conseguir para alcanzar la visión de Estado deseada.

- Los principios del servicio civil, sobre los cuales debe apoyarse el cambio del Estado y el desarrollo de las personas a su servicio.
- Los instrumentos de gestión pública en los cuales apoyarse para conseguir los objetivos.



Figura 17 Marco estratégico para el planteamiento de competencias transversales.

Fuente: Servir, (2016) *Diccionario de competencias transversales del servicio civil* (p. 6).

Según este marco, las competencias del servidor público deben responder a los grandes lineamientos del Estado teniendo como elementos estratégicos centrales los siguientes:

- Un Estado orientado al ciudadano, que asigna sus recursos, diseña sus procesos y define sus productos y resultados en función de las necesidades de los ciudadanos. Es flexible y se adapta a los requerimientos ciudadanos en diferentes contextos considerando la multiculturalidad.
- Un Estado eficiente que genera mayor valor público a través de un uso racional de los recursos y busca proveer a los ciudadanos lo que necesitan, al menor costo posible, con un estándar de calidad adecuado y en las cantidades óptimas que maximicen el bienestar social.
- Un Estado eficaz, que en todos sus niveles deberá procurar lograr resultados bajo la premisa de excelencia en la gestión, y en la prestación de bienes y servicios, con impacto final en el bienestar de los ciudadanos.
- Un Estado abierto, accesible a los ciudadanos, que fomenta la participación ciudadana, la integridad pública y rinde cuentas de su desempeño. Un Estado que refleje la confiabilidad de las entidades y de los servidores que las conforman.
- Un Estado articulado en su gestión regional y sectorial, con organismos descentralizados autónomos en su ámbito de competencias y sujetos a políticas, rectorías y normas nacionales que garanticen los derechos que corresponden a todos por igual.
- Un Estado que coopera.

3. Estructura de las competencias en el modelo.

La descripción de las 'competencias transversales' se presenta incluida la siguiente información:

- Nombre de la competencia
- Definición de la 'competencia'
- Graduación de la competencia en cinco niveles a través de indicadores de conducta deseados

4. Las competencias transversales.

Servir, (2016) *Diccionario de competencias transversales del servicio civil*, El modelo se sustenta en tres competencias básicas que corresponden cada una a un eje de impacto estratégico.

Tabla 40 Modelo de las competencias transversales.

Eje	Descripción	Competencias
Eje de resultados	Este eje está vinculado con el impacto en eficiencia, eficacia, calidad y mejora continua. El nuevo modelo de gestión pública exige un enfoque en resultados que impacten finalmente en el bienestar del ciudadano. Por lo tanto, los servidores deben tener la capacidad de orientar su accionar en función del logro de objetivos.	Orientación a resultados
Eje de servicio	Los resultados también son consecuencia de las necesidades del usuario, cuyo accionar personal se da en función de ello. El servidor público, por lo tanto, deberá tener vocación de servicio , que se exprese en una orientación a valorar al usuario conociendo sus necesidades y enfocándose en su satisfacción.	Vocación de servicio
Eje de relaciones	Los resultados son consecuencia de una integración de esfuerzos en el interior de cada entidad y entre entidades. Esta integración produce sinergias que permiten potenciar las capacidades de respuesta y el logro de objetivos institucionales. Por lo tanto, el servidor público deberá tener la capacidad de trabajar en equipo , generar relaciones que promuevan la colaboración, confianza y cooperación, factores claves para el lograr resultados.	Trabajo en equipo

Fuente: Servir, (2016) Diccionario de competencias transversales del servicio civil (p. 7).

Estos tres ejes claves se inspiran en los principios y valores que deben orientar la actuación de los servidores civiles, y se manifiestan en un comportamiento ético y probo, de conformidad con las disposiciones del código de ética de la función pública (Ley N° 27815).

El modelo de competencias se plantea de esta manera, según el siguiente alcance (pp. 4-13)

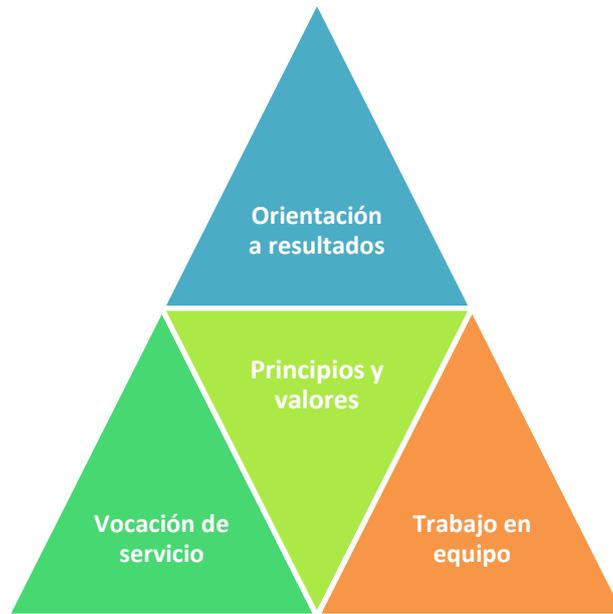


Figura 18 Competencias transversales del servicio civil.

Fuente: Servir, (2016) *Diccionario competencias transversales del servicio civil* (p. 8)

4.1 Orientación a resultados.

Tabla 41 Competencia: Orientación a resultados.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS		
<p>Definición: Capacidad para orientar las acciones a conseguir metas individuales y objetivos institucionales asegurando estándares de calidad e identificando oportunidades de mejora. Implica responder en los plazos requeridos y hacer uso óptimo de los recursos a su disposición, considerando el impacto final en la ciudadanía.</p>		
Nivel	Descripción	Indicadores conductuales
5	Identifica medios y estrategias que logran superar los objetivos previstos	<ul style="list-style-type: none"> - Identifica los medios y las estrategias que debe utilizar para superar sus metas y objetivos. - Se anticipa a los plazos establecidos y calcula riesgos previniendo situaciones inesperadas. - Plantea mejoras en los procesos y propone cambios con el fin de superar los resultados previstos en términos de cantidad y calidad. - Genera alternativas de solución ante la falta o posible carencia de recursos teniendo en cuenta su uso eficiente.
4	Genera planes de acción para lograr objetivos asegurando estándares de calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Propone planes de acción que viabilicen lograr los objetivos cumpliendo con los estándares de calidad establecidos. - Implementa medidas correctivas o propone acciones de mejora durante el desarrollo del plan de acción para asegurar estándares de calidad. - Administra los recursos necesarios para cumplir con sus metas y objetivos controlando y racionalizando su uso.
3	Alinea su accionar para lograr los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Organiza sus actividades priorizándolas de acuerdo a las metas y los objetivos previstos, y establece con claridad los plazos de cumplimiento. - Establece controles previos con el fin de cumplir con el nivel de calidad esperado, y evita errores en la realización de sus labores. - Identifica los recursos necesarios para lograr metas y objetivos, y se esfuerza por optimizar su uso.
2	Cumple con las tareas asignadas y contribuye a lograr objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza las actividades asignadas siguiendo las instrucciones recibidas, con lo que contribuye a lograr objetivos. - Ejecuta los trabajos asignados en los plazos límites y de acuerdo con las indicaciones o estándares recibidos. - Cumple con sus tareas haciendo uso adecuado de los recursos asignados.
1	Realiza las tareas asignadas sin considerar los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecuta las tareas encomendadas sin reconocer su impacto en el logro de objetivos. - Realiza sus tareas fuera de plazos establecidos y por debajo de los estándares de calidad requeridos. - Usa los recursos sin tener en cuenta su optimización.

Fuente: Servir, (2016) Diccionario de competencias transversales del servicio civil (p. 9).

4.2 Vocación de servicio.

Tabla 42 Competencia: Vocación de servicio.

VOCACIÓN DE SERVICIO		
Definición: Capacidad de actuar escuchando y entendiendo al usuario interno o externo, valorando sus requerimientos y necesidades y brindando una respuesta efectiva, oportuna y cordial.		
Nivel	Descripción del nivel	Indicadores conductuales
5	Se anticipa a las necesidades de los usuarios mejorando el nivel de servicio y superando las expectativas.	<ul style="list-style-type: none"> - Identifica con anticipación las necesidades del usuario, planifica los servicios o procesos de su competencia. - Propone alternativas de solución facilitando respuestas integrales y sustentadas, con el fin de asegurar servicios óptimos en forma oportuna y cordial. - Utiliza diversos medios para conocer las necesidades y expectativas del usuario, con el fin de mejorar el nivel del servicio.
4	Se compromete activamente con el usuario.	<ul style="list-style-type: none"> - Muestra compromiso y responsabilidad adaptando su accionar a las necesidades del usuario. - Evalúa las diferentes alternativas existentes para facilitar una respuesta integral y sustentada. - Está atento y escucha activamente al usuario ofreciendo ayuda, apoyo u orientación con amabilidad y respeto aun cuando no sea su competencia directa o no se lo soliciten.
3	Comprende las necesidades del usuario y orienta sus acciones al cumplimiento de sus expectativas.	<ul style="list-style-type: none"> - Escucha activamente las necesidades del usuario, muestra empatía al atender sus requerimientos y cumple con sus expectativas dentro de su competencia. - Consulta y utiliza la información que tiene disponible a fin de completar y finalizar el servicio al usuario. - Atiende con paciencia y tolerancia al usuario y muestra consideración e interés frente a sus necesidades aun en situaciones complejas.
2	Responde a las necesidades del usuario de manera oportuna.	<ul style="list-style-type: none"> - Atiende los requerimientos del usuario y brinda respuestas oportunas dentro del ámbito de sus funciones. - Responde con la información que conoce o maneja y cumple con instrucciones, procesos o estándares definidos dentro del servicio. - Escucha y responde con cordialidad los requerimientos del usuario.
1	Atiende los requerimientos fuera del tiempo establecido y sin satisfacer las necesidades del usuario.	<ul style="list-style-type: none"> - Responde a los requerimientos del usuario sin tomar en cuenta sus necesidades. - Tarda en atender los requerimientos de los usuarios. - Sigue instrucciones para atender los requerimientos sin tomar en cuenta las necesidades del usuario. Traslada las consultas y los requerimientos del usuario aun cuando estén dentro del ámbito de su competencia.

Fuente: Servir, (2016) *Diccionario de competencias transversales del servicio civil* (p. 11).

4.3 Trabajo en equipo.

Tabla 43 Competencia: Trabajo en equipo.

TRABAJO EN EQUIPO		
Definición: Capacidad de generar relaciones de trabajo positivas, colaborativas y de confianza, de compartir información, actuar de manera coordinada e integrar los propios esfuerzos con los del equipo y los de otras áreas o entidades, para lograr objetivos institucionales.		
Nivel	Descripción del nivel	Indicadores conductuales
5	Genera relaciones de confianza e integra sus propios esfuerzos con los del equipo para lograr objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> - Integra esfuerzos entre los miembros del equipo y la cooperación con otras áreas o entidades para lograr los objetivos. - Promueve el intercambio de información solicitando ideas y opiniones, se muestra dispuesto a enseñar y a aprender de los demás miembros del equipo. - Incentiva la cohesión del equipo a través de una comunicación abierta, transparente y respetuosa entre sus compañeros, y promueve el máximo grado de consenso.
4	Se involucra apoyando y colaborando activamente con los miembros de su equipo.	<ul style="list-style-type: none"> - Participa de forma activa en las tareas de equipo manifestando su disposición a colaborar para el logro de los objetivos. - Comparte experiencias y mejores prácticas con los demás miembros del equipo, con el fin de lograr las metas organizacionales. - Establece adecuadas relaciones interpersonales, se muestra abierto y receptivo frente a los demás miembros del equipo.
3	Actúa de manera coordinada con el equipo con el fin de cumplir con los objetivos en común.	<ul style="list-style-type: none"> - Conoce el objetivo común del equipo y coordina con sus compañeros las tareas y actividades a ejecutar, y piensa en su consecución. - Comparte información y aporta ideas y soluciones al equipo para lograr los objetivos en común. - Mantiene vínculos cordiales con los demás miembros del equipo, que favorecen al cumplimiento de objetivos en común.
2	Cumple con las funciones asignadas dentro de su equipo de trabajo y contribuye a lograr objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecuta las decisiones tomadas en el equipo, realiza la parte del trabajo que le corresponde y contribuye a lograr los objetivos. - Facilita información mínima para cumplir con los objetivos. - Mantiene un ambiente de cordialidad en el trabajo.
1	Trabaja en equipo solo cuando se le solicita.	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza la parte del trabajo que le corresponde y participa cuando se le requiere. - Brinda su opinión cuando se lo solicitan. - Interactúa con el equipo solo cuando es necesario.

Fuente: Servir, (2016) Diccionario de competencias transversales del servicio civil (p. 13).

Anexo 17 Diccionario de competencias específicas propuestas para Arquitecto PMO.

Como resultado de la evaluación de competencias a cargo de los expertos se obtuvo la mayor puntuación en las competencias que detallamos a continuación:

Tabla 44 Competencia: Comunicación eficaz.

COMUNICACIÓN EFICAZ		
Definición: Capacidad de escuchar activamente a los demás y compartir ideas e información con efectividad, así como sentido de oportunidad, y crear un ambiente que facilita la comunicación efectiva en el entorno en el cual actúa.		
Nivel	Descripción del nivel	Indicadores conductuales
5	Es considerado por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuada para exponer diferentes ideas, propuestas y opiniones.	<ul style="list-style-type: none"> - Comparte información relevante con su equipo y otras áreas de la organización. - Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida. - Expresa claramente los objetivos y la estrategia de la organización. - Escucha a los demás con empatía y se ocupa de entender sus puntos de vista. - Tiene influencia sobre los demás y se basa en aportes positivos y objetivos. - Escucha al otro poniéndose en su lugar. - Transmite sus ideas claramente en todos los niveles de la empresa. - Transmite a sus colaboradores los objetivos del trabajo, además del detalle y de la claridad requeridos. - Trata con respeto a sus pares y colaboradores. - Ajusta su manera de expresarse hacia sus interlocutores.
4	Tiene la habilidad para hacerse entender de una manera clara y precisa con quienes se comunica.	<ul style="list-style-type: none"> - Difunde la información pertinente entre sus pares y colaboradores. - Verifica que realmente lo comprendan cuando se comunica. - Retroalimenta a su equipo cuando se le requiere. - Mantiene informado al equipo sobre el avance de las tareas.
3	Es un interlocutor confiable en la manera de expresarse y tiene habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.	<ul style="list-style-type: none"> - No comparte información completa con otros. - Sus mensajes no son entendidos claramente. - Considera que las opiniones de los demás no son tan relevantes. - Sus comentarios no logran el aporte total de su equipo.
2	Escucha atentamente a sus interlocutores y mantiene adecuada comunicación con los integrantes de su equipo de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - No comparte información con otros. - Se le dificulta comunicarse y se expresa con ambigüedad. - No verifica si sus mensajes fueron entendidos. - Ridiculiza las opiniones de las otras personas. - Responde de forma impulsiva, a la defensiva.
1	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.	

Fuente: Alles, M. (2009) Diccionario de competencias (pp.220-221).

Tabla 45 Competencia: Liderazgo.

LIDERAZGO		
<p>Definición: Capacidad para dirigir un equipo de trabajo hacia el logro de las metas y los objetivos propuestos. Asimismo, implica tener la capacidad directiva para guiar a los demás creando un clima de energía, compromiso y comunicación entre los integrantes.</p>		
Nivel	Descripción del nivel	Indicadores conductuales
5	<p>Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da <i>feedback</i> sobre su avance integrando las opiniones de los miembros de grupo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene visión estratégica alineada a la misión y valores de la organización. - Establece claramente las directivas y los objetivos del grupo. - Obtiene el compromiso de todo su equipo. - Logra motivar y establecer un clima de confianza en el grupo. - Favorece la participación y toma en cuenta los puntos de vista del equipo.
4	<p>El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando <i>feedback</i> a los distintos integrantes. Escucha a los otros y es escuchado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Da <i>feedback</i> periódicamente a su equipo y cumple con los objetivos. - Se preocupa por el desarrollo de sus colaboradores. - Toma acciones de desarrollo y capacitación hacia el equipo. - Mantiene informado a su equipo.
3	<p>Puede fijar objetivos que son aceptados por el grupo y realiza un adecuado seguimiento de lo encomendado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionan retroalimentación cuando se lo piden. - Realiza un adecuado seguimiento del desempeño del equipo. - Informa a sus colaboradores aspectos importantes.
2	<p>El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sus colaboradores no saben qué espera de ellos. - No consigue que su equipo se alinee a los objetivos. - Retiene información y deja al equipo sin capacidad de decisión.
1	<p>Muestra conocimientos básicos en la dirección de un equipo de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - No considera el desempeño de su equipo. - No comunica oportunamente los objetivos. - No sabe resolver conflictos. - No se siente comprometido con la visión y los objetivos de la organización.

Fuente: Alles, M., (2009) *Diccionario de competencias* (pp. 194-195).

Tabla 46 Competencia: Motivación.

MOTIVACIÓN		
<p>Definición: Capacidad para buscar y persistir en la consecución de los objetivos, haciendo frente a los problemas y encontrando soluciones, mediante una actitud positiva y propositiva mostrando entusiasmo por encima de la simple recompensa económica, con un alto grado de compromiso.</p>		
Nivel	Descripción del nivel	Indicadores conductuales
5	Se involucra activamente en todo lo que emprende con entusiasmo y energía creativa. Inspira a otros a través de su propia motivación.	<ul style="list-style-type: none"> - En medio de las dificultades suele expresar o demostrar aplomo y confianza. - Suele exteriorizar un alto nivel de entusiasmo y compromiso respecto a los proyectos, tareas o asignaciones - Realiza actividades por encima de las exigencias establecidas.
4	Se comporta de manera positiva y propositiva la mayoría de las veces, lo cual suele estimular a otros.	<ul style="list-style-type: none"> - Se mantiene con una actitud positiva aun ante problemas o situaciones críticas. - Trabaja para conseguir una satisfacción personal. - Demuestra entrega, empeño y constancia en todo lo que se le asigna y asume. - Evita problemas y encuentra nuevas oportunidades.
3	Exterioriza un entusiasmo y por lo general una motivación para emprender lo que se le solicita.	<ul style="list-style-type: none"> - Disposición para emprender una actividad. - Adopta una actitud positiva ante lo que acontece. - Establece retos y metas relevantes. - Perseverante para alcanzar las metas.
2	Su actitud evidencia apatía y poca entrega en lo que hace o emprende.	<ul style="list-style-type: none"> - Poca apoyo para alcanzar los objetivos propuestos. - Poca conocimiento de sus fortalezas y debilidades. - Poca disposición para emprender actividades. - Falta de emprendimiento.
1	Se comporta totalmente indiferente. No evidencia poseer motivación.	<ul style="list-style-type: none"> - No acepta la realidad y a los demás tal como son. - Falta de actitud positiva. - No es proactivo. - No apoya para el alcance de las metas.

Fuente: Tarcica, J. y Masis, M., *120 Competencias integrales* (p. 13).

Tabla 47 Competencia: Toma de decisiones.

TOMA DE DECISIONES		
Definición: Capacidad para analizar diversas variantes u opciones considerando las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto, con el fin de elegir la alternativa más adecuada.		
Nivel	Descripción del nivel	Indicadores conductuales
5	Toma decisiones debidamente documentadas que se basan en un análisis racional de opciones y alternativas, que provienen de un conjunto de datos y variables de gran relevancia.	<ul style="list-style-type: none"> - Sus decisiones se basan en un análisis racional de opciones y alternativas. - Toma decisiones oportunamente. - Los resultados de sus decisiones agregan valor a la organización. - Documenta apropiadamente los elementos en torno a sus decisiones a manera de respaldo
4	Responde positivamente a los requerimientos y decisiones en los que considera múltiples variables y datos importantes.	<ul style="list-style-type: none"> - Se interesa por atender las necesidades de los demás. - Se compromete con acciones consecuentes. - Acepta la responsabilidad y ofrece confianza a la dirección. - Se anticipa a los hechos.
3	Comprende las variables y los datos a los que accede o recopila. Ante ello adopta decisiones confiables, aunque en ocasiones deja de lado aspectos que son vitales.	<ul style="list-style-type: none"> - Toma decisiones justas cuando surgen dificultades. - Mantiene una línea de trabajo. - No se deja llevar por los factores emocionales. - Sus decisiones son apegadas a las políticas y normas de la empresa.
2	Se involucra en el análisis de datos y variables, pero tiende a perder en enfoque, y ello afecta las decisiones finales.	<ul style="list-style-type: none"> - Se limita a hacer lo que ya está en marcha sin cuestionarse. - No toma decisiones si no consulta con su supervisor.
1	Se muestra indeciso y deficiente en la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> - Rehúye las responsabilidades y no toma decisiones. - No analiza problemas ni se compromete a solucionarlos.

Fuente: Tarcica, J. y Masis, M., *120 Competencias integrales* (p. 117).

Anexo 18 Grado de competencias propuestas para Arquitecto PMO.

Tabla 48 Competencias transversales propuestas para Arquitecto PMO

COMPETENCIAS TRANSVERSALES			
COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	Nivel de desarrollo exigido	INDICADORES CONDUCTUALES
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Capacidad para orientar las acciones a conseguir metas individuales y objetivos institucionales, y asegurar estándares de calidad e identificar oportunidades de mejora. Implica responder en los plazos requeridos y haciendo uso óptimo de los recursos a su disposición, considerando el impacto final en la ciudadanía.	Genera planes de acción para lograr objetivos asegurando estándares de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Propone planes de acción que viabilicen lograr los objetivos cumpliendo con los estándares de calidad establecidos. - Implementa medidas correctivas o propone acciones de mejora durante el desarrollo del plan de acción para asegurar estándares de calidad. - Administra los recursos necesarios para cumplir con sus metas y objetivos controlando y racionalizando su uso.
VOCACIÓN DE SERVICIO	Capacidad de actuar escuchando y entendiendo al usuario interno o externo, valorando sus requerimientos y necesidades y brindando una respuesta efectiva, oportuna y cordial.	Se compromete activamente con el usuario.	<ul style="list-style-type: none"> - Muestra compromiso y responsabilidad adaptando su accionar a las necesidades del usuario. - Evalúa las diferentes alternativas existentes para facilitar una respuesta integral y sustentada. - Está atento y escucha activamente al usuario ofreciendo ayuda, apoyo u orientación con amabilidad y respeto aun cuando no sea su competencia directa o no se lo soliciten.
TRABAJO EN EQUIPO	Capacidad de generar relaciones de trabajo positivas, colaborativas y de confianza, compartiendo información, actuando de manera coordinada e integrando los propios esfuerzos con los del equipo y el de otras áreas o entidades, para el logro de objetivos institucionales.	Se involucra apoyando y colaborando activamente con los miembros de su equipo.	<ul style="list-style-type: none"> - Participa de forma activa en las tareas de equipo manifestando su disposición a colaborar para el logro de los objetivos. - Comparte experiencias y mejores prácticas con los demás miembros del equipo, con el fin de lograr las metas organizacionales. - Establece adecuadas relaciones interpersonales, se muestra abierto y receptivo frente a los demás miembros del equipo.

Tabla 49 Grado de competencias específicas propuestas para Arquitecto PMO.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	Nivel de desarrollo exigido	INDICADORES CONDUCTUALES
COMUNICACIÓN EFICAZ	Capacidad de escuchar activamente a los demás y compartir ideas e información con efectividad, así como sentido de oportunidad, y crear un ambiente que facilita la comunicación efectiva en el entorno en el cual actúa.	Tiene la habilidad para hacerse entender de una manera clara y precisa con quienes se comunica.	<ul style="list-style-type: none"> - Escucha al otro poniéndose en su lugar. - Transmite sus ideas claramente en todos los niveles de la empresa. - Transmite a sus colaboradores los objetivos del trabajo, además del detalle y de la claridad requeridos. - Trata con respeto a sus pares y colaboradores. - Ajusta su manera de expresarse hacia sus interlocutores.
LIDERAZGO	Capacidad para dirigir un equipo de trabajo hacia el logro de las metas y objetivos propuestos. Asimismo, implica tener la capacidad directiva para guiar a los demás creando un clima de energía, compromiso y comunicación entre los integrantes.	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los otros y es escuchado.	<ul style="list-style-type: none"> - Da <i>feedback</i> periódicamente a su equipo y cumple con los objetivos. - Se preocupa por el desarrollo de sus colaboradores. - Toma acciones de desarrollo y capacitación hacia el equipo. - Mantiene informado a su equipo.
MOTIVACIÓN	Capacidad para buscar y persistir en la consecución de los objetivos, enfrentar los problemas y encontrar soluciones, mediante una actitud positiva y propositiva mostrando entusiasmo por encima de la simple recompensa económica, con un alto grado de compromiso.	Se comporta de manera positiva y propositiva la mayoría de las veces, lo cual suele estimular a otros.	<ul style="list-style-type: none"> - Se mantiene con una actitud positiva aun ante problemas o situaciones críticas. - Trabaja para conseguir una satisfacción personal. - Demuestra entrega, empeño y constancia en todo lo que se le asigna y asume. - Evita problemas y encuentra nuevas oportunidades.
TOMA DE DECISIONES	Capacidad para analizar diversas variantes u opciones y considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto, con el fin de elegir la alternativa más adecuada.	Responde positivamente a los requerimientos y decisiones en los que considera múltiples variables y datos importantes.	<ul style="list-style-type: none"> - Se interesa por atender las necesidades de los demás. - Se compromete con acciones consecuentes. - Acepta la responsabilidad y ofrece confianza a la dirección. - Se anticipa a los hechos.

Anexo 19 Propuesta de competencias transversales y específicas para el perfil del puesto de Arquitecto PMO de acuerdo a formato de convocatorias del Reniec.



I. GENERALIDADES:

1. Objeto de la convocatoria

Contratar los servicios de (01) Arquitecta/o PMO.

2. Dependencia, unidad orgánica y/o área solicitante

Gerencia de calidad e innovación / Subgerencia de gestión por proyectos.

3. Dependencia encargada de realizar el proceso de contratación

Gerencia de talento humano / Subgerencia de personal.

4. Base legal

1. Decreto supremo que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1057, que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios, Decreto Supremo N° 075-2008-PCM, modificado por el Decreto Supremo N° 065-2011-PCM y demás modificatorias.
2. Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 107-2011-SERVIR/PE, Aprueban reglas y lineamientos para la adecuación de los instrumentos internos conforme a los cuales las entidades ejercen el poder disciplinario sobre los trabajadores contratados bajo el régimen laboral especial del D. Leg. N° 1057 y modificatorias.
3. Ley N° 29849, Ley que establece la eliminación progresiva del Régimen Especial del Decreto Legislativo 1057 y otorga derechos laborales.
4. Ley General de la Persona con Discapacidad, Ley N° 29973.
5. Ley N° 28175, Ley marco del empleo público.
6. Las demás disposiciones que regulen el contrato administrativo de servicios.

II. PERFIL DEL PUESTO:

REQUISITOS	DETALLE
Formación académica	- Bachiller en Administración, Estadística o Ingeniería (indispensable)
Experiencia (Se contará desde el egreso de la formación correspondiente. Presentar constancia de egresado en la etapa curricular, caso contrario se contabilizará desde la fecha indicada en el grado de bachiller o título)	- Mínima de seis años de experiencia general (indispensable) - Experiencia en gestión de proyectos. - Experiencia en oficina de proyectos.
Especialización (Programa de especialización o diplomado debe tener no menos de 90 horas. Los programas de especialización o diplomado pueden ser desde 80 horas, si son organizados por un ente rector).	Diplomado en Gestión de Proyectos, Gestión de la Calidad o Gestión Pública (indispensable)

Conocimientos complementarios	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de MS Project u Oracle Primavera - Conocimiento en <i>software</i> Visio o Bizagi - Conocimiento en CMMI - Conocimiento en PMP - Conocimiento Word, Excel, Power point - Nivel básico: inglés
Competencias (Habilidades Blandas)	<p>TRANSVERSALES O GENÉRICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orientación a los resultados. - Vocación de Servicio. - Trabajo en Equipo. <p>ESPECÍFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo. - Comunicación eficaz. - Motivación. - Toma de decisiones

III. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO Y/O CARGO:

Funciones a desarrollar:

5. Participar en el diseño de procesos de gestión de proyectos.
6. Implementar técnicas y herramientas para ejecutar los procesos de gestión de proyectos.
7. Implementar mecanismos para la mejora continua de los procesos de gestión de proyectos.
8. Otras actividades que le asigne o encargue la subgerencia de gestión por proyectos.