UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GESTION PÚBLICA Y DESARROLLO EMPRESARIAL

APLICACIÓN DE LOS LINEAMIENTOS PARA EL TRANSITO AL REGIMEN DEL SERVICIO CIVIL EN LA UNIVERSIDAD INTERCULTURAL DE QUILLABAMBA – AÑO 2017

Tesis presentada por:

Br. Haideé Vargas Aimituma

Para optar al Grado Académico de

Maestro en Administración mención

Gestión Pública y Desarrollo

Empresarial

Asesor:

Dr. José Félix Pazos Miranda

CUSCO – 2019

DEDICATORIA

A Dios, a la virgen de Guadalupe, por brindarme la oportunidad y la dicha de la vida, al facilitarme los medios necesarios para continuar mi formación como contador.

A mi esposo por apoyarme en los momentos más difíciles de mi vida y por alentarme a seguir adelante con mis propósitos y metas trazadas.

A mi hijo por ser el motivo para seguir adelante con mis metas y proyectos.

Haidee Vargas Aimituma

AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar mi agradecimiento al cuerpo de docentes de la Escuela Post Grado de administración por sus enseñanzas, los mismos que han servido para ampliar ese caudal de conocimientos.

A mi asesor el Dr. José Félix Pazos Miranda, quien ha orientado en todo momento, la realización del presente trabajo de investigación, ya que sin su ayuda no hubiera sido posible su culminación

Haidee Vargas Aimituma

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo determinar el grado de mejora del tránsito al régimen del servicio civil en el servicio administrativo en la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba en el año 2017, para este efecto se ha llevado adelante una investigación descriptiva - correlacional, no experimental, con una muestra censal de 33 servidores administrativos y como técnica de recolección de datos la recopilación documental y la encuesta, las conclusiones permiten informar lo siguiente:

1. El transito al régimen del servicio civil en la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba en el marco de la aplicación de los lineamientos para el tránsito de una entidad pública al régimen del servicio civil presenta las siguientes características: la universidad cuenta con 33 puestos de trabajo de los cuales el 33 % corresponde a la Dirección General de Administración; según la naturaleza del órganos corresponde el 61 % al órgano de apoyo; y el 94 % corresponde al CAS como régimen laboral; los puestos de confianza son en total 4 y corresponden a la Alta Dirección; el ingreso promedio de los sueldos es del orden de 4,709 soles. Desde la percepción de los trabajadores el 91 % de ellos perciben que los documentos de gestión no se encuentran actualizados; para el 85 % de los trabajadores no existen equipos de trabajo dentro de la institución; y el 88 % considera que los trabajadores cumplen con el perfil del trabajador además de contar con los requisitos necesarios para mantenerse en la entidad, el 91 % considera que existen un funcionamiento óptimo de los procesos. El nivel de conocimientos sobre el transito al régimen del servicio civil en la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba es regular en un 72,7 %

2. La percepción que tiene el recurso humano sobre el servicio administrativo ofrecido a los usuarios es regular en un 69,7%

3. El transito al régimen del servicio civil ha mejorado significativamente el servicio administrativo en la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba en el año 2017. ($p<0,05$)

INDICE GENERAL

DEDICATORIA II
AGRADECIMIENTOS III
RESUMEN IV
INDICE GENERAL V
INTRODUCCION IX

CAPITULO PRIMERO: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación problemática 1
1.2 Formulación del problema 5
1.2.1 Problema general 5
1.2.2 Problemas específicos 5
1.3 Justificación e importancia de la investigación 6
1.3.1 Justificación 6
1.3.2 Importancia 7
1.4 Objetivos de la Investigación 7
1.4.1 Objetivo general 7
1.4.2 Objetivos específicos 7
1.5 Delimitación de la investigación 8
1.5.1 Alcances de la investigación 8
1.5.2 Limitación de la investigación 8

CAPITULO SEGUNDO: MARCO TEORICO CONCEPTUAL

2.1. Base Legal 9
2.1.1. Decreto Legislativo 1023 9
2.1.2. Ley del Servicio Civil 10
2.1.3. Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 034-2017-SERVIR/PE 13
2.1.4. Ley Universitaria N° 30220 14
2.1.5. Ley N° 29620 que crea la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba 15

2.1.6. Decreto Supremo 016-2015 MINEDU, que aprueba la Política de aseguramiento de la calidad de la educación superior universitaria. 16
2.1.7. Resolución 006-2015-SUNEDU/CD, que aprueba el Modelo de Licenciamiento y su implementación en el Sistema Universitario Peruano..... .17
2.1.8. Resolución N° 007-2015-SUNEDU/CD, que aprueba el "Reglamento del procedimiento de Licenciamiento para Universidades Públicas o Privadas con Ley de creación o nuevas" 18
2.1.9. Decreto Supremo N° 017-2012-ED, que aprueba la Política Nacional de Educación Ambiental 18
2.2. Bases teóricas sobre gestión del recurso humano 19
2.2.1. La gestión de recursos humanos en el sector público 19
2.2.2. Planificación de políticas de recursos humanos..... 19
2.2.3. Organización del trabajo y su distribución..... 20
2.2.4. Gestión del empleo..... 21
2.2.5. Gestión del rendimiento..... 22
2.2.6. Gestión de la compensación 22
2.2.7. Gestión del desarrollo y la capacitación..... 23
2.2.8. Gestión de las relaciones humana 24
2.3. Bases teóricas sobre diseño organizacional..... 25
2.3.1. Definición de diseño..... 25
2.3.2. Elementos básicos del diseño 26
2.3.3. Definición de organización 27
2.3.4. Definición de diseño organizacional 29
2.3.5. Diseño y eficacia organizacional 31
2.3.6. Dimensiones estructurales y contextuales de la organización 31
2.4. Gestión pública..... 32
2.4.1. Gestión pública y administración pública 33
2.4.2. El modelo burocrático 34
2.4.3. El modelo de la nueva gestión púbica (NGP)..... 35
2.5. Tránsito de una entidad al régimen de servicio civil..... 36
2.5.1. El servicio civil en el Perú..... 36
2.5.2. Las reformas del servicio civil en el Perú..... 38
2.5.3. Objetivo del lineamiento 39
2.5.4. Etapas para el tránsito de las entidades al nuevo régimen 39

2.5.5. Detalle de las etapas 40
2.6. Servicio administrativo 44
2.6.1. Definición de servicio administrativo 44
2.6.2. Dimensiones del servicio administrativo 44
2.7. Situación actual de la educación superior universitaria 45
2.7.1. La universidad 46
2.7.2. Categorías que deben valorarse en el servicio educativo universitario 46
2.8. Marco conceptual 48
2.9. Antecedentes empíricos de la investigación 50
2.9.1. Antecedentes internacionales 50
2.9.2. Antecedentes nacionales 52

CAPITULO TERCERO: HIPOTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis 55
3.1.1. Hipótesis General 55
3.1.2. Hipótesis Específicas 55
3.2. Identificación de Variables e Indicadores 56
3.3. Operacionalización de Variables 56

CAPITULO CUARTO: METODOLOGIA

4.1. Ámbito de estudio: Localización política y Geográfica 57
4.2. Tipo de investigación 57
4.3. Nivel de investigación 57
4.4. Unidad de Análisis 58
4.5. Metodología 58
4.6. Técnicas de recolección de la información 58
4.6.1. De fuentes primarias 58
4.6.2. De fuentes secundarias 59
4.7. Población de estudio 59
4.8. Tamaño de la muestra 59
4.9. Técnicas de análisis e interpretación de la información 59
4.10. Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis empleadas 59

CAPITULO QUINTO: RESULTADOS Y DISCUSION

5.1. Procesamiento, análisis, interpretación y discusión de resultados 61
5.1.1. Aplicación del tránsito al régimen del Servicio Civil..... 61
5.2. Prueba de hipótesis y presentación de resultados..... …96
5.3. Discusión de resultados 99

CONCLUSIONES 100
RECOMENDACIONES 101
BIBLIOGRAFIA 102
ANEXO 1: ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES..... 105
ANEXO 2: ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES..... 106
ANEXO 3: MATRIZ DE CONSISTENCIA 107

INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo determinar el grado de mejora del tránsito al régimen del servicio civil en el servicio administrativo en la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba en el año 2017

Para este efecto el reporte final de investigación se ha organizado en cinco capítulos.

En el **primer capítulo** denominado planteamiento del problema comprende la descripción de la situación problemática, la formulación de los problemas general y especifico, la justificación y los objetivos de la investigación.

En el **segundo capítulo** se expone el marco teórico conceptual de la investigación, haciendo especial referencia a los Lineamientos para el tránsito de una entidad pública al régimen del servicio civil Ley N° 30057

En el **tercer capítulo** se ha considerado conforme dispone el reglamento de la escuela de posgrado, las hipótesis y variables del estudio, con la precisión en la identificación de las variables y la operacionalización de las mismas.

En el **cuarto capítulo**, se detalla la metodología del estudio que ha servido de base en el trabajo de investigación tales como el tipo y el nivel, la unidad de análisis, la población y muestra, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos, y las técnicas de análisis e interpretación de la información.

En el **quinto capítulo**, se presentan los resultados de la investigación para cada uno de los objetivos señalados, finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación problemática

Mediante Ley N° 29620 de fecha 30 de noviembre del 2010, se crea la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba (UNIQ), como una institución pública de educación superior universitaria, abierta e inclusiva a la sociedad peruana, autónoma en la gestión académica y administrativa, comprometida con el desarrollo integral de la población peruana y particularmente de la región sur este del país.

Al crearse la UNIQ como persona jurídica de derecho público interno con sede en la ciudad de Quillabamba, provincia de La Convención, departamento del Cusco, se realiza sobre la base de las carreras profesionales de Agronomía Tropical, Ingeniería de Industria Alimentaria y Ecoturismo, de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco con sede en la ciudad de Quillabamba. Al momento de su creación son fines de la UNIQ, los contemplados en la Ley Universitaria.

En la ley de creación de la UNIQ se contempla que el personal docente y administrativo de la sede de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco en la ciudad de Quillabamba para a formar parte de la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba manteniendo su escala remunerativa y sus derechos adquiridos, una vez que concluya el desarrollo de su Proyecto de Desarrollo Institucional y sean concluidos los trámites necesarios para el inicio de su funcionamiento.

También se otorgó un plazo de 15 días para que el Poder Ejecutivo, a través del Ministerio de Educación, designe a la comisión que deba elaborar el Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI) de la UNIQ.

En este orden de ideas mediante Resolución Ministerial N° 180-2011-ED el Ministerio de Educación designa a la comisión que elabore el PDI de la UNIQ el mismo que estuvo integrado por: Dr. Mario Efraín Góngora Santa Cruz, Dr. Baltazar Nicolás Cáceres Huambo y el Dr. Adler Antero Canduelas Sabrera; esta comisión concluyo su labor con la aprobación del PDI de la referida universidad mediante Resolución N° 024-2014-CONAFU, el 22 de enero de 2014.

Con la emisión de la Resolución Ministerial N° 107-2014-MINEDU, se oficializa la designación de la Comisión Organizadora de la UNIQ según el siguiente detalle:

a. Dr. Isaac Puente de la Vega Aparicio como Presidente
b. Dr. Zoilo Wilfredo Zamalloa Masías como Vicepresidente Académico
c. Dr. José Dante Gutiérrez Alberon como Vicepresidente Académico

Posteriormente y teniendo en cuenta es necesario llevar a cabo el proceso de implementación y funcionamiento de la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba en el año fiscal 2014, en fecha 25 de octubre de 2014, mediante Decreto Supremo N° 292-2014-EF se autorizó una transferencia de partidas, hasta por la suma de ochocientos mil nuevos soles (S/. 800 000,00), con cargo a los recursos previstos en la Reserva de Contingencia del Ministerio de Economía y Finanzas.

Es así que realizada la consulta amigable de la página del Ministerio de Economía y Finanzas, se aprecia para el año 2014 un Presupuesto Inicial de Apertura de 800,000 soles, habiéndose registrado en esa oportunidad una ejecución presupuestal del orden del 97,4 %, en el año 2015 el Presupuesto Inicial Modificado consigna un monto de 5´496,472 soles, para el año 2016 asciende a 40´510,422 soles, y para el presente año 2017 por efectos de la disminución del canon el presupuesto asciende a 34´722,154 soles.

Con fecha 25 de julio del 2015, y mediante Resolución Viceministerial N° 041-2015-MINEDU se nombró a la actual Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba presidida por el Dr. Julio Walter Olarte Hurtado integrada por la Dra. Amanda Rosa Maldonado Farfán como Vice presidenta Académica y el Dr. Francisco Domingo Alejo Zapata como Vicepresidente de investigación dando inicio a la segunda etapa de esta flamante Universidad; en la referida norma se le otorgó un plazo de 30 días para que presente un informe situacional sobre el proceso de implementación del PDI y una propuesta de plan de trabajo para los próximos 12 meses.

Estos informes han sido aprobados por la Dirección General de Educación Superior Universitaria, contando con el Visto Bueno respectivo para continuar con el desarrollo del PDI y del Plan Estratégico de la UNIQ

En el mes de febrero del presente año 2017 se aprueba el Plan Estratégico Institucional 2017 – 2019 de la UNIQ; en ella se consideran cuatro objetivos estratégicos institucionales:

a. Desarrollar una formación profesional de calidad en los estudiantes universitario
b. Promover la investigación científica, tecnológica y humanística en la comunidad académica.
c. Fomentar la responsabilidad social universitaria en favor de la sociedad
d. Implementar una gestión administrativa moderna en la universidad

Como se aprecia, la implementación de la gestión administrativa moderna, apoya a los otros cuatro objetivos estratégicos institucionales, pues sirve de un soporte fundamental para alcanzar esos objetivos trazados. Para satisfacer este cuarto objetivo estratégico institucional se han considerado cinco acciones estratégicas:

a. Fortalecer las capacidades de gestión administrativa de la Universidad
b. Implementar políticas de comunicación institucional con la comunidad universitaria y con la sociedad

c. Articular la cooperación interinstitucional para la formación académica, la investigación y la responsabilidad social universitaria.
d. Desarrollar soluciones en tecnologías de información y comunicación
e. Mejorar la gestión del mantenimiento y equipamiento en los espacios académicos y administrativos.

Mientras tanto en el Estatuto de la Universidad, actualizado el 25 de mayo de 2017, en el artículo 112 referido a los documentos de gestión, se indica que son documentos técnicos-normativos que norman y regulan la gestión institucional en la docencia, en la investigación y en la **administración**, de los recursos presupuestales y recursos humanos, para el cumplimiento de la misión, fines y objetivos estratégicos e institucionales de la UNIQ y en el caso de los documentos de gestión administrativa elaborados en cumplimiento de la normatividad establecida por los sistemas administrativos o funcionales, se han considerado entre otros, el Cuadro de Asignación de Personal Provisional (CAP) o Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE) y el Manual del Perfil de Puestos (MPP).

Se debe tener presente que mediante Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil se aprobó un nuevo régimen del Servicio Civil con la finalidad de que las entidades del Estado alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, en ese sentido se aprobó los lineamientos para el tránsito de una entidad pública al régimen del servicio civil mediante la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 034-2017-SERVIR/PE; el mismo que se aprecia en el **Anexo 3** del presente reporte de investigación.

Estos lineamientos tienen por objeto establecer la ruta que las entidades públicas deberán seguir para transitar al régimen de la Ley Nº 30057, Ley del Servicio Civil. Esta ruta está compuesta por etapas que implican una revisión de la **situación actual de la entidad**, así como una **mejora de su organización y de sus recursos humanos** con el objetivo de sentar las bases para mejorar el desempeño de las entidades y los servidores públicos. Su implementación exige el compromiso de la entidad en su conjunto y, en especial, de la Alta Dirección, para el cumplimiento de cada etapa.

En este orden de ideas, la UNIQ mediante Resolución N° 021-2017-CO-UNIQ conformó la comisión de tránsito al Régimen del Servicio Civil de la UNIQ. Como todo proceso, debe ser valorado en su real dimensión científica, esta investigación pretende valorar las lecciones aprendidas de este proceso, en especial de dos aspectos fundamentales: el análisis situacional y la aplicación de la mejora interna de manera que contribuya a mejorar la calidad en la prestación del servicio tanto al usuario interno como al usuario externo de la UNIQ, en tal sentido se propone en investigar lo siguiente:

1.2. Formulación del Problema.

1.2.1. Problemas Generales.

PG1: ¿Cuáles son las características de la aplicación de los lineamientos para el transito al régimen del servicio civil en la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba en el año 2017?

PG2: ¿En qué medida el transito al régimen del servicio civil ha mejorado el servicio administrativo en la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba en el año 2017?

1.2.2. Problemas Específicos.

a. ¿Cómo se han aplicado los lineamientos para el tránsito al régimen del servicio civil en la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba en el año 2017 en las dimensiones de preparación de la entidad, análisis situacional, aplicación de mejora interna, y acciones a implementar?
b. ¿Cuánto ha mejorado el servicio administrativo en la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba como consecuencia del tránsito al régimen del servicio civil?

1.3. Justificación e importancia

1.3.1. Justificación.

a. **Justificación teórica.** Teniendo en cuenta que en la primera disposición transitoria de la Ley N° 30057 se señala que la implementación del régimen previsto se realiza progresivamente y concluye en un plazo máximo de seis años, conforme a las reglas de gradualidad que establecen las normas reglamentarias en el marco de la programación de las leyes anuales de presupuesto; esta implementación se realiza por entidades públicas, a partir de criterios de composición de los regímenes al interior de las entidades, naturaleza de las funciones de la entidad, nivel de gobierno, presupuesto y las prioridades del estado. Entonces, la presente investigación ha servido para que se generen nuevos conocimientos a partir de los resultados encontrados, para mejorar los procedimientos establecidos, de tal manera que el transito al servicio civil sea más fructífero.

b. **Justificación metodológica.** De orden metodológico, ha permitido construir, validar y aplicar instrumentos para hacer posible la recolección de datos para probar la hipótesis. En este caso, se ha elaborado un instrumento que ha permitido medir el servicio administrativo. El mismo que consta de 17 ítems con una escala de Lickert de cinco alternativas para medir las actitudes de los trabajadores con relación al servicio administrativo.

c. **Justificación práctica.** Los resultados de la investigación permitirán tener una lectura clara sobre el proceso implementado, sus ventajas, sus desventajas, de manera tal que le permita a las autoridades universitarias en especial a los que tienen que ver con el manejo de los recursos humanos, para poder lograr el propósito de mejora en el desempeño de la entidad y sobre todo en los servidores públicos.

1.3.2. Importancia.

La presente investigación es importante, esencialmente por el objeto declarado en la Resolución de Presidencia Ejecutiva Nº 034-2017-SERVIR/PE que considera lo siguiente: "Esta ruta está compuesta por etapas que implican una revisión de la situación actual de la entidad, así como una mejora de su organización y de sus recursos humanos con el objetivo de sentar las bases para **mejorar el desempeño de las entidades y los servidores públicos**".

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo General

OG1: Describir las características de la aplicación de los lineamientos para el transito al régimen del servicio civil en la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba en el año 2017.

OG2: Determinar el grado de mejora del tránsito al régimen del servicio civil en el servicio administrativo en la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba en el año 2017

1.4.2. Objetivos Específicos

a. Describir la aplicación de los lineamientos para el tránsito al régimen del servicio civil en la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba en el año 2017 en las dimensiones de preparación de la entidad, análisis situacional, aplicación de mejora interna, y acciones a implementar.
b. Determinar la mejora del servicio administrativo en la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba como consecuencia del tránsito al régimen del servicio civil.

1.5. Delimitación de la investigación

1.5.1. Alcance de la investigación.

a. **Ámbito geográfico.** La presente investigación se realizó al interior de la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba, ubicado en el distrito de Santa Ana en la Provincia de La Convención.

b. **Temporalidad.** El periodo de estudio ha sido el año 2017.

c. **Unidad de análisis.** Cada uno de los puestos de trabajo existentes en el Cuadro de Asignación de Personal.

d. **Unidades de observación.** Cada uno de los procedimientos que están especificados en los lineamientos para el tránsito al régimen del servicio civil.

1.5.2. Limitaciones de la investigación.

a. **Limitaciones teóricas.** Las limitaciones de orden teórico se aprecian en la carencia de estudios sobre el tema, puesto que no se han generado estudios relacionados con el servicio civil en el Perú. Por lo tanto no ha sido posible comparar los resultados alcanzados en la presente investigación con estudios previos similares.

b. **Limitaciones metodológicas.** No se han presentado, puesto que los instrumentos se han operacionalizado conforme señala la norma en cuanto respecta a los procedimientos que están claramente especificados.

c. **Limitaciones prácticas.** Tampoco se han presentado, puesto que los compañeros de trabajo han cooperado con la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

CAPITULO II
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. Base legal

2.1.1. Decreto Legislativo 1023

En el mes de junio del año 2008, en el segundo gobierno de Alan García Pérez, se ha emitido el Decreto Legislativo 1023 con el objetivo de crear la Autoridad Nacional del Servicio Civil, como entidad rectora del sistema administrativo de gestión de recursos humanos, sustentado en los siguientes **principios** del servicio civil y del compromiso del Estado al servicio de la ciudadanía

a. Las disposiciones que regulan el servicio civil y los actos del personal se orientan a la consecución de los objetivos de la administración pública y los intereses de la sociedad.
b. El servicio civil es el conjunto de medidas institucionales por las cuales se articula y gestiona el personal al servicio del Estado, que debe armonizar los intereses de la sociedad y los derechos de las personas al servicio del Estado.
c. El servicio civil se rige por principios de mérito. La evaluación del mérito incluye los criterios de rendimiento y compromiso con el servicio a la ciudadanía.
d. El ingreso al servicio civil permanente o temporal se realiza mediante procesos de selección transparentes sobre la base de criterios objetivos, atendiendo al principio del mérito.

e. La autoridad sobre el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos se ejerce desde el nivel nacional de gobierno, atendiendo al carácter unitario y descentralizado del Estado. La rectoría del Sistema se ejerce por un organismo nacional especializado y transversal.
f. El servicio civil promueve la existencia de incentivos que ayuden a valorar el rendimiento del personal al servicio del Estado.

En este contexto, el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos establece, desarrolla y ejecuta la política de Estado respecto del servicio civil; y, comprende el conjunto de normas, principios, recursos, métodos, procedimientos y técnicas utilizados por las entidades del sector público en la gestión de los recursos humanos

Este Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos comprende entre otros aspectos:

a. La planificación de políticas de recursos humanos.
b. La organización del trabajo y su distribución.
c. La gestión del empleo.
d. La gestión del rendimiento.
e. La gestión de la compensación.
f. La gestión del desarrollo y la capacitación.
g. La gestión de las relaciones humanas.
h. La resolución de controversias.

2.1.2. Ley del Servicio Civil.

La Ley N° 30057, denominada Ley del Servicio Civil, tiene por objeto establecer un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado, así como para aquellas personas que están encargadas de su gestión, del ejercicio de sus potestades y de la prestación de servicios a cargo de estas.

La finalidad de esta norma legal, es que las entidades públicas del Estado alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, y presten efectivamente servicios de calidad a través de un mejor Servicio Civil, así como promover el desarrollo de las personas que lo integran.

Los principios de la Ley del Servicio Civil son los siguientes:

a. **Interés general**. El régimen del Servicio Civil se fundamenta en la necesidad de recursos humanos para una adecuada prestación de servicios públicos.
b. **Eficacia y eficiencia.** El Servicio Civil y su régimen buscan el logro de los objetivos del Estado y la realización de prestaciones de servicios públicos requeridos por el Estado y la optimización de los recursos destinados a este fin.
c. **Igualdad de oportunidades.** Las reglas del Servicio Civil son generales, impersonales, objetivas, públicas y previamente determinadas, sin discriminación alguna por razones de origen, raza, seco, idioma, religión, opinión, condición económica o de cualquier otra índole
d. **Mérito.** El régimen del Servicio Civil, incluyendo el acceso, la permanencia, progresión, mejora en las compensaciones y movilidad, se basa en la aptitud, actitud, desempeño, capacidad y evaluación permanente para el puesto de los postulantes y servidores civiles.
e. **Provisión presupuestaria.** Todo acto relativo al sistema del Servicio Civil está supeditado a la disponibilidad presupuestal, el cumplimiento de las reglas fiscales, la sostenibilidad de las finanzas del Estado, así como a estar previamente autorizado y presupuestado.
f. **Legalidad y especialidad normativa**. El régimen del Servicio Civil se rige únicamente por lo establecido en la Constitución Política, la presente Ley y sus normas reglamentarias.
g. **Transparencia**. La información relativa a la gestión del régimen de Servicio Civil es confiable.
h. **Rendición de cuentas de la gestión**. Los servidores públicos encargados de la gestión de las entidades públicas rinden cuentas de la gestión que ejecutan.

i. **Probidad y ética pública**. El Servicio Civil promueve una actuación transparente, ética y objetiva de los servidores civiles. Los servidores actúan de acuerdo con los principios y valores éticos establecidos en la Constitución y las leyes que requieran la función pública.
j. **Flexibilidad.** El Servicio Civil procura adaptarse a las necesidades del Estado y de los administrados.
k. **Protección contra el término arbitrario del Servicio Civil.** La presente Ley otorga al servidor civil adecuada protección contra el término arbitrario del Servicio Civil.

El régimen del Servicio Civil se aplica a las siguientes entidades públicas:

a. El poder ejecutivo, incluyendo ministerios y organismos públicos.
b. El poder legislativo.
c. El poder judicial.
d. Los gobiernos regionales.
e. Los gobiernos locales.
f. Los organismos a los que la Constitución Política del Perú y las leyes confieren autonomía
g. Las demás entidades y organismos, proyectos y programas del Estado, cuyas actividades se realizan en virtud de potestades administrativas y, por tanto, se consideran sujetas a las normas comunes del derecho público.

Los servidores civiles de las entidades públicas se clasifican en los siguientes grupos:

a. Funcionario Público.
b. Directivo Público.
c. Servidor Civil de Carrera.
d. Servidor de actividades complementarias.

2.1.3. Resolución de Presidencia Ejecutiva Nº 034-2017-SERVIR/PE

Mediante esta norma legal se procedió a formalizar la aprobación del documento "Lineamiento para el tránsito de una entidad pública al régimen del Servicio Civil, Ley 30057" el mismo que contiene tres artículos principales:

a. **Artículo 1º.-** Formalizar la aprobación del documento "Lineamiento para el tránsito de una entidad pública al régimen del Servicio Civil, Ley 30057", que en anexo forma parte de la presente Resolución.
b. **Artículo 2º**.- Formalizar la derogación de los "Lineamientos para el tránsito de una entidad pública al régimen del Servicio Civil, Ley 30057" cuya aprobación fue formalizada por Resolución de Presidencia Ejecutiva Nº 160-2013-SERVIR/PE; y modificatoria.
c. **Artículo 3º.-** Disponer la publicación de la presente Resolución y su anexo "Lineamiento para el tránsito de una entidad pública al régimen del Servicio Civil, Ley 30057", en el diario oficial El Peruano y en el Portal Institucional de SERVIR (www.servir.gob.pe).

Este lineamiento, ha servido de base para que se realice el trabajo de campo, puesto que la aplicación del mismo, ha permitido que la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba en el año 2017 haya iniciado el tránsito hacia el régimen del Servicio Civil.

Se debe tener presente que en la única disposición complementaria final se señala lo siguiente: "El presente documento es de aplicación inmediata, de modo que las entidades públicas deberán adecuarse a las disposiciones previstas en este documento en la etapa y/o actividad en la que se encuentren. Aquellas etapas y/o actividades realizadas con anterioridad a la entrada en vigencia del presente documento, surtirán plenamente todos sus efectos"

En tal sentido, al ser de cumplimiento obligatorio e inmediato, se ha visto por conveniente medir los resultados en la Universidad de la Provincia de La Convención que aún está en etapa de inicio de sus actividades académicas.

2.1.4. Ley Universitaria N° 30220

La Ley Universitaria N° 30220, tiene por objeto normar la creación, funcionamiento, supervisión y cierre de las universidades, promoviendo el mejoramiento continuo de la calidad educativa de las instituciones universitarias como entes fundamentales del desarrollo nacional, de la investigación y de la cultura.

Las universidades se rigen por los siguientes principios:

a. Búsqueda y difusión de la verdad.
b. Calidad académica.
c. Autonomía.
d. Libertad de cátedra.
e. Espíritu crítico y de investigación.
f. Democracia institucional.
g. Meritocracia.
h. Pluralismo, tolerancia, diálogo intercultural e inclusión.
i. Pertinencia y compromiso con el desarrollo del país.
j. Afirmación de la vida y dignidad humana.
k. Mejoramiento continuo de la calidad académica.
l. Creatividad e innovación.
m. Internacionalización.
n. El interés superior del estudiante.
o. Pertinencia de la enseñanza e investigación con la realidad social.
p. Rechazo a toda forma de violencia, intolerancia y discriminación.
q. Ética pública y profesional.

El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes:

a. Normativo, implica la potestad auto determinativa para la creación de normas internas (estatuto y reglamentos) destinadas a regular la institución universitaria.
b. De gobierno, implica la potestad auto determinativa para estructurar, organizar y conducir la institución universitaria, con atención a su naturaleza, características y necesidades. Es formalmente dependiente del régimen normativo.
c. Académico, implica la potestad auto determinativa para fijar el marco del proceso de enseñanza-aprendizaje dentro de la institución universitaria. Supone el señalamiento de los planes de estudios, programas de investigación, formas de ingreso y egreso de la institución, etc. Es formalmente dependiente del régimen normativo y es la expresión más acabada de la razón de ser de la actividad universitaria.
d. Administrativo, implica la potestad auto determinativa para establecer los principios, técnicas y prácticas de sistemas de gestión, tendientes a facilitar la consecución de los fines de la institución universitaria, incluyendo la organización y administración del escalafón de su personal docente y administrativo.
e. Económico, implica la potestad auto determinativa para administrar y disponer del patrimonio institucional; así como para fijar los criterios de generación y aplicación de los recursos. (Ley Universitaria Ley N° 30220, 2014)

2.1.5. Ley N° 29620, que crea la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba

La Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba fue creada por Ley N° 29620 de fecha 30 de noviembre del 2010, sobre la base de las Carreras Profesionales de Agronomía Tropical, Ingeniería de Industrias Alimentarias y Ecoturismo de la Universidad Nacional de San Antonio de Abad del Cusco con sede en Quillabamba. El 22 de enero del 2014 se aprueba su Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI) por Resolución N° 024-2014-CONAFU, constituyéndose como pliego presupuestal el 26 de octubre del 2014 por Decreto Supremo N° 292-2014-EF.

La Municipalidad Provincial de La Convención, por acuerdo de Concejo N° 091-2015-SGMPLC dono a la Universidad a perpetuidad 15.11 hectáreas de terrenos en el Fundo Potrero donde se construirá la moderna ciudad universitaria. tr. z0 4U PRESID /iv En cumplimiento de la Ley N° 29620, la Universidad Nacional de San Antonio de Abad del Cusco, por Resolución N° R-2446-2015-UNSAAC del 28 de diciembre del 2015, transfiere a la UNIQ la infraestructura, personal docente y administrativo de la Sede Quilla bamba en 64o. 4 os extremos de dicha Ley.

El presente Estatuto tiene por objeto normar el funcionamiento de la UNIQ. Las disposiciones contenidas en el mismo, regulan el régimen normativo, de gobierno, académico, de investigación, administrativo y económico de la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba, conforme a la Constitución Política del Perú, y a la Ley.

La UNIQ integra redes interregionales, nacionales o internacionales de carácter global con criterios de calidad, interculturalidad, pertinencia y responsabilidad social con el fin de brindar una formación de calidad centrada en la investigación de excelencia y la formación de profesionales altamente calificados en el nivel de pregrado y posgrado.

La participación en las redes científicas y académicas estar orientada a la investigación colaborativa para compartir laboratorios, equipamiento, publicaciones y acceso a la información, y al intercambio de estudiantes, docentes e investigadores con fines de capacitaci6n y especialización. (Ley N° 29620, 2010).

2.1.6. Decreto Supremo 016-2015 MINEDU, que aprueba la Política de aseguramiento de la calidad de la educación superior universitaria.

El objetivo general de la política de aseguramiento de la calidad de la Educación Superior Universitaria es garantizar que todos los jóvenes del país tengan la oportunidad de acceder a un servicio educativo universitario de calidad, que ofrezca una formación integral y de perfeccionamiento continuo, centrado en el logro de un desempeño profesional competente y, en la incorporación de valores ciudadanos que permiten una reflexión académica del país, a través de la investigación.

El Ministerio de Educación, a través de la Dirección General de Educación Superior Universitaria, es el encargado de la articulación, seguimiento y evaluación de la política de aseguramiento de la calidad de la educación superior universitaria. (Decreto Supremo N° 016-2015, 2015).

2.1.7. Resolución 006-2015-SUNEDU/CD, que aprueba el Modelo de Licenciamiento y su implementación en el Sistema Universitario Peruano.

La aplicación del "Modelo de Licenciamiento y su implementación en el Sistema Universitario Peruano" es de obligatorio cumplimiento y empezara a regir desde el día siguiente de su publicación.

Mediante la Ley N° 30220 – Ley Universitaria, crean la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria – SUNEDU como un organismo técnico especializado adscrito al Ministerio de Educación, responsable del licenciamiento para el servicio educativo superior universitario, así como supervisar la calidad de dicho servicio, incluido el otorgamiento de grados y títulos y fiscalizar si el destino de los recursos públicos y beneficios otorgados por ley a las universidades es para fines educativos y mejoramiento de la calidad del servicio antes mencionado.

Dentro de las funciones de la SUNEDU está la de normar y supervisar las condiciones básicas de calidad exigibles para el funcionamiento de las universidades, filiales, facultades, escuelas y programas de estudios conducentes a grado académico, así como revisarlas y mejorarlas periódicamente.

La ley establece que la SUNEDU es la autoridad central de la supervisión de la calidad bajo el ámbito de su competencia, incluyendo el licenciamiento y supervisión de las condiciones del servicio educativo de nivel superior universitario, en razón de lo cual dicta normas y establece procedimientos para asegurar el cumplimiento de las políticas públicas del sector educación en materia de su competencia. (Resolución 006-2015-SUNEDU/CD, 2015).

2.1.8. Resolución N° 007-2015-SUNEDU/CD, que aprueba el "Reglamento del procedimiento de Licenciamiento para Universidades Públicas o Privadas con Ley de creación o nuevas".

El reglamento del procedimiento de licenciamiento para universidades públicas o privadas con autorización provisional o definitiva y el reglamento del procedimiento de licenciamiento para universidades públicas o privadas con ley de creación o nuevas es de obligatorio cumplimiento y empezaran a regir desde el día siguiente de su publicación.

El procedimiento de licenciamiento institucional debe contener la oferta académica existente y la nueva oferta académica, aprobada por la autoridad competente de la universidad, que se encuentre adecuada a la Ley Universitaria, según corresponda.

El otorgamiento de la licencia de funcionamiento institucional, no exime a la universidad del cumplimiento de las condiciones básicas de calidad específicas que la SUNEDU establezca y de la obtención de la licencia de funcionamiento para cada programa de estudios conducentes a grado académico, título profesional o título de segunda especialidad.

Las universidades que cuenten con licencias de funcionamiento institucional y se fusionen, transformen conforme lo señalado en la Ley Universitaria. (Resolución N° 007 - 2015-SUNEDU/CD, 2015).

2.1.9. Decreto Supremo N° 017-2012-ED, que aprueba la Política Nacional de Educación Ambiental

La Política Nacional de Educación Ambiental - PNEA, como instrumento para desarrollar la educación, cultura y ciudadanía ambiental nacional orientada a la formación de una sociedad peruana sostenible, competitiva, inclusiva y con identidad, que como anexo forma parte integrante del presente Decreto Supremo.

El Ministerio de Educación y el Ministerio del Ambiente, en el marco de sus funciones y competencias, implementarán de modo coordinado, multisectorial y descentralizado la Política Nacional de Educación Ambiental, a través de sus órganos especializados, para lo cual desarrollarán las estrategias, planes, programas y proyectos que sean necesarios, incluyendo la vigilancia y reporte de su cumplimiento a todo nivel. (Decreto Supremo N° 017 - 2012 ED, 2012).

2.2. Bases Teóricas sobre gestión de recursos humanos

2.2.1. La gestión de recursos humanos en el sector público

Tal como se mencionó anteriormente, el Decreto Legislativo Nº 1023, creó la Autoridad Nacional del Servicio Civil, expresándose que dicho ente es la autoridad rectora en el Sistema de Gestión de Recursos Humanos. Pero, ¿Qué es el Sistema de Gestión de Recursos Humanos?

Para el decreto legislativo antes indicado, este Sistema se encarga de establecer, desarrollar y ejecutar la política de Estado respecto del Servicio Civil. Comprende el conjunto de normas, principios, recursos, métodos, procedimientos y técnicas utilizados por las entidades del sector público en la gestión de los recursos humanos. En ese sentido se desarrolla a continuación los componentes principales de la gestión de los recursos humanos en el sector público. (Córdova, 2016)

2.2.2. Planificación de políticas de recursos humanos

Esta herramienta permite organizar la Gestión Interna de Recursos Humanos en congruencia con los objetivos estratégicos de las Oficinas de Recursos Humanos de la entidad. Asimismo, permite definir las políticas, directivas, y lineamientos propios de la entidad con una visión integral en temas relacionados a recursos humanos.

Este subsistema pese a la amplitud de su formulación debe ser entendido como el aporte que brinda la herramienta de gestión de recursos humanos en general a lograr la eficiencia y eficacia de la entidad. (Córdova, 2016)

La eficacia se encuentra relacionada a la consecución de metas tangibles (como por ejemplo: lograr determinado número de atenciones o resolver un número concreto de casos en un tiempo determinado), mientras que la eficiencia se encuentra vinculada al empleo adecuado de los recursos disponibles por cada entidad pública u organización para la consecución de los fines institucionales.

En la moderna gestión de los recursos humanos se viene reforzando una idea fundamental que subyace toda gestión eficiente, esto es, que el pilar fundamental de toda buena gestión son las personas y que los recursos humanos tienen que estar alineados con los fines de la organización. Así, el Cuadro de puestos de la entidad (CPE) reemplazará al documento que actualmente se denomina Cuadro de Asignación de Personal (CAP) y al Presupuesto Analítico de Personal (PAP).

2.2.3. Organización del trabajo y su distribución

Este segundo subsistema de la Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público se define como las características y condiciones del ejercicio de las funciones, así como los requisitos de idoneidad de las personas llamadas a desempeñarlas. (Córdova, 2016)

Se consideran dentro de este subsistema los siguientes dos procesos:

a. **El diseño de puestos**: Comprende la descripción y análisis de los puestos identificados y la elaboración de los perfiles de puestos que a su vez forman parte del Manual de Perfiles de Puestos (MPP).
b. **La administración de Puestos:** Este sub proceso comprende la valorización de puestos y consolida esta información para la administración del cuadro de puestos de la Entidad. El producto esperado es el documento denominado matriz de valorización de puestos y el cuadro de puestos de la entidad (CPE).

La elaboración del MPP no podrá ser empleada para crear nuevos órganos o unidades orgánicas distintas a las contenidas en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Entidad.

El perfil de puesto debe contener como mínimo los siguientes aspectos:

a. Identificación del puesto que implica la denominación del puesto y su ubicación en la estructura orgánica de la entidad;
b. Misión del puesto, lo que implica dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿qué hace?, ¿por qué lo hace? y ¿para quién lo hace?;
c. Funciones del Puesto, que describe las funciones que ejecuta el servidor en orden de importancia;
d. Coordinaciones principales, señala las principales unidades orgánicas de la entidad con las que frecuentemente interactúa el puesto;
e. Requisitos del puesto, hace alusión a los requisitos de formación académica, de conocimientos y experiencia laboral requeridos para acceder al puesto; y
f. Habilidades y competencias requeridas para el puesto.

2.2.4. Gestión del empleo

De acuerdo a la definición contenida en la Directiva Nº 002-2014-SERVIR/ GDSRH, este subsistema se encuentra referido a determinar el conjunto de políticas y prácticas de personal destinadas a gestionar los flujos de los servidores civiles en el sistema administrativo de Gestión de los Recursos Humanos desde la incorporación hasta la desvinculación. (Córdova, 2016)

En este subsistema podemos identificar dos grupos de procesos:

a. **Gestión de la incorporación**, que comprende la administración de las normas, procedimientos y herramientas referentes al acceso y adecuación de los nuevos servidores civiles a la entidad. Este grupo de procesos está conformado: la selección, la vinculación, la inducción, y el periodo de prueba.

b. **Gestión de administración de personas**, que comprende la administración de legajos, el registro y control de asistencia, el desplazamiento o movimiento de personal a otros puestos o funciones dentro o fuera de la entidad, el régimen disciplinario y la desvinculación.

2.2.5. Gestión del rendimiento

Conforme a la definición contenida en el numeral 6.1.4 de la Directiva Nº 002-2014-SERVIR/GDSRH, en este subsistema se identifica, reconoce y promueve el aporte de los servidores civiles a los objetivos y metas institucionales. La finalidad de este subsistema es identificar las necesidades de los servidores civiles para mejorar el desempeño en sus puestos y, a consecuencia de ello, mejorar el servicio que brinda la entidad a la comunidad.

Este subsistema contempla el proceso de **evaluación del desempeño** como central y consiste en apreciar de manera objetiva y demostrable el rendimiento del servidor civil en la búsqueda de sus funciones. Pero fundamentalmente se encuentra orientado a promover la **mejora continua** de las personas y consecuentemente en el servicio público que brindan.

2.2.6. Gestión de la compensación.

Conforme a la Directiva Nº 002-2014-SERVIR/GDSRH, este subsistema incluye la gestión del conjunto de ingresos y beneficios que la entidad destina al servidor civil, como contraprestación a la contribución de éste a los fines de la organización, de acuerdo con el puesto que ocupa. (Córdova, 2016)

Este subsistema comprende los siguientes procesos:

a. **La administración de compensaciones:** Que gestiona la administración de compensaciones económicas y no económicas, lo que incluye la administración de las planillas, boletas de pago, las liquidaciones de beneficios sociales, pago

de aportes y retención de impuestos y pago de contribuciones y en general el pago de beneficios económicos. Los productos esperados son los reportes de planillas, resoluciones de beneficios, reportes de costos de persona, etc.

b. **La administración de pensiones:** Este subsistema comprende la administración de las pensiones del personal cesante o jubilado de la entidad lo que incluye la elaboración de los documentos de cese, otorgamiento de pensión y seguimiento de pagos. Cabe señalar que no todas las entidades públicas gestionan pensiones, debido a que esta labor se viene centralizando en la Oficina Nacional Previsional (ONP).

2.2.7. Gestión del desarrollo y la capacitación

Este subsistema contiene políticas de progresión en la carrera y desarrollo de capacidades, destinada a garantizar los aprendizajes individuales y colectivos necesarios para el logro de las finalidades organizativas, desarrollando las competencias de los servidores y, en los casos que corresponda, estimulando su desarrollo profesional

Los procesos que se consideran en este subsistema son dos: la capacitación, y la progresión en la carrera. (Córdova, 2016)

Respecto del **primer proceso**, la finalidad del proceso de capacitación es la mejora del desempeño de los servidores civiles, fortaleciendo sus competencias y capacidades, para contribuir a la mejora de la calidad de los servicios brindados a los ciudadanos y las acciones del Estado y alcanzar el logro de los objetivos institucionales. Mientras que el **segundo proceso** de progresión en la carrera, implica que el servidor público desarrolla una línea de carrera en el servicio civil a través de concursos de méritos. Los productos de gestión esperados en este proceso son: el plan de carrera y el diagnóstico de potencial de desarrollo del servidor

2.2.8. Gestión de las relaciones humanas

Este subsistema es descrito en la Directiva Nº 002-2014-SERVIR/GDSRH, como aquel que comprende las relaciones que se establecen entre la entidad y sus servidores civiles en relación a las políticas y prácticas de personal. (Córdova, 2016)

Se identifican los siguientes cinco procesos y productos esperados, los mismos que a continuación se describen:

a. **Relaciones laborales individuales y colectivas** Busca realizar actividades de prevención y solución de conflictos surgidos con el servidor directamente, con las organizaciones sindicales y con ambas a la vez.
   Su producto es: Registro de sindicatos, registro de pliego de reclamos y convenios colectivos, resolución de asuntos laborales individuales y colectivos

b. **Seguridad y Salud en el Trabajo** Comprende las actividades destinadas a prevenir riesgos a la seguridad y salud de los servidores así como actividades de prevención del medio ambiente y resguardo del patrimonio.
   Su producto es: Plan de seguridad y salud en el trabajo, plan de capacitación en seguridad en el trabajo, identificación de peligros y riesgos.

c. **Bienestar social** Comprende actividades destinadas a generar un adecuado ambiente de trabajo y una mejor calidad de vida de los servidores.
   Su producto es: Plan de bienestar social, convenios con instituciones para facilidades al servidor, evaluación de satisfacción de necesidades

d. **Cultura y clima Organizacional** Cultura como forma característica de pensar y hacer las cosas en una entidad en base a conductas, creencias, normas y símbolos; clima orientado a mejorar la percepción de los servidores civiles sobre su ambiente de trabajo.
   Su producto es: Diagnóstico de cultura organizacional, medición de clima, planes de acción de mejora de clima y cultura

e. **Comunicación interna** Proceso que transmite y comparte mensajes dirigidos al servidor civil con la finalidad de generar unidad de visión, propósito e interés. Su producto es: Plan de comunicación interna

2.3. Bases Teóricas sobre diseño organizacional

2.3.1. Definición de diseño

Diseñar una unidad organizativa es el proceso de elección de la estructura más adecuada, para realizar un conjunto de funciones según la estrategia y el entorno de una organización (Stoner J. , 1994).

Según (Chiavenato , 2002), se entiende por diseño organizacional la determinación de la estructura organizacional que más se ajusta al ambiente, la estrategia, tecnología, personas, actividades y tamaño de la organización. Es el proceso de elegir e implementar estructuras organizacionales capaces de organizar y articular los recursos y servir a la misión y a los objetivos principales.

De manera similar, (Hintze, 2008) plantea: "Diseñar la estructura organizativa implica establecer cuáles serán las áreas en que se dividirá la responsabilidad al interior de la organización (lo que se suele representar a través de organigramas), cuál será la autoridad de estas áreas sobre el uso de recursos y también sobre otras áreas y cuáles serán las relaciones de coordinación y articulación entre las mismas; mientras que el diseño organizativo es el proceso de definición inicial de la estructura y también el de redefinición posterior. La evaluación de estructura, finalmente, es la comparación de las formas organizativas existentes o proyectadas con criterios de deseabilidad resultantes de decisiones políticas, de contrastes con estructuras de otras instituciones exitosas aceptadas como modelos, o del conocimiento previo de determinadas características organizativas consideradas deseables o indeseables".

Al respecto (Higuita, 2007) establece que el diseño organizacional: “Trae inherente el establecimiento de la denominada departamentalización funcional, la cual obedece a la división manufacturera del trabajo, la que a su vez, busca la especialización de los empleados y una mayor productividad. Determina y establece puestos de trabajo en los que se ubica el hombre adecuado en el lugar apropiado para que la organización pueda obtener una mayor productividad. Instaura una jerarquía para el aseguramiento de la autoridad, la coordinación y el buen funcionamiento de toda la organización. Se manifiesta mediante la institución de reglas, normas, directrices explícitas en el manual de funciones y el reglamento interno de trabajo que buscan la adhesión de los empleados con los objetivos económicos de la compañía”. (Higuita, 2007)

2.3.2. Elementos básicos del diseño

Organizar es un proceso gerencial permanente. Las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede cambiar y la eficiencia y eficacia de las actividades de la organización no están siempre al nivel requerido. Sea que constituyan una organización nueva, que juegan con una organización existente o que cambian radicalmente el patrón de las relaciones de una organización, existen cuatro aspectos básicos relacionados con el diseño organizativo. (Stoner J. , 1994)

a. **División del trabajo.** Dividir la carga de trabajo en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. La gran ventaja de la división del trabajo es que, al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas, en las que los diferentes trabajadores se pueden especializar, la productividad total se incrementa. Al crear una serie de trabajos, las personas pueden elegir puestos, o ser asignadas a aquellos, que se ciñan a sus talentos e intereses.

b. **Departamentalización**. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente, mediante la agrupación de empleados y tareas. Es el resultado de las decisiones en cuanto a qué actividades laborales, una vez han sido divididas las tareas, se pueden realizar en grupos parecidos.

2.3.3. Definición de organización

El concepto de organización ha sido ampliamente estudiado y hoy se cuenta con múltiples alternativas para su descripción, casi todas concentradas en características similares.

Así por ejemplo: (Johansen, 1995) plantea que una organización es una totalidad compuesta por individuos que interaccionan entre sí para el desarrollar el comportamiento global del sistema.

(Daft, Teoría y diseño organizacional, 2004) , la define como una entidad social dirigida a metas diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y vinculadas con el ambiente externo.

(Shein, 1982), quien la describe como un sistema abierto y complejo en interacción dinámica con múltiples medios que trata de alcanzar metas y realizar tareas a muchos niveles y en grados diversos de complejidad, evolucionando y desarrollándose a medida que la interacción con un medio cambiante determina nuevas adaptaciones internas; plantea las siguientes proposiciones que tratan de formular una definición simple e incluyente:

a. La organización se debe concebir como un sistema abierto, es decir que está en constante interacción con todos sus medios, asimilando materia prima, personas, energía e información y transformándola o convirtiéndola en productos y servicios que luego se envían a esos diversos medios.
b. La organización se debe concebir como un sistema con propósitos y funciones múltiples que implican diversas interacciones entre la organización y sus medios. Muchas de las actividades de los subsistemas de la organización no se pueden entender si no se consideran estas múltiples interacciones y funciones. La organización está conformada por muchos subsistemas que están en interacción dinámica unos con otros. En lugar de analizar el fenómeno

organizacional en términos de la conducta de cada individuo, cada vez es más importante analizar la conducta de cada subsistema, sea porque éste se considera en términos de coaliciones, grupos, roles o cualquier otro elemento conceptual.

c. Como los subsistemas son en cierta forma interdependientes, los cambios en un subsistema afectan posiblemente la conducta de otros subsistemas.
d. La organización existe en un medio dinámico conformado por un sinnúmero de otros sistemas; más grandes algunos y otros más pequeños que la organización. El medio le hacen exigencias y le impone limitaciones a la organización y a sus subsistemas en formas diversas. El funcionamiento total de la organización no se puede entender, por consiguiente, sin consideración explícita de estas exigencias y limitaciones ambientales y de la manera como la organización las confronta a corto, mediano y largo plazo.
e. Los enlaces múltiples entre la organización y su medio dificultan la especificación clara de sus límites. Finalmente, el concepto de organización se concibe tal vez mejor, en términos de procesos estables de importación, conversión y exportación más que en términos de características estructurales tales como el tamaño, forma, función o diseño.

Por su parte, (De Zuani, 2005) establece que una organización involucra la agrupación de esfuerzos para un fin común, la coordinación y armonización de los esfuerzos individuales, un objetivo común y un sistema de relación y distribución de tareas; elementos que se describen en la figura.

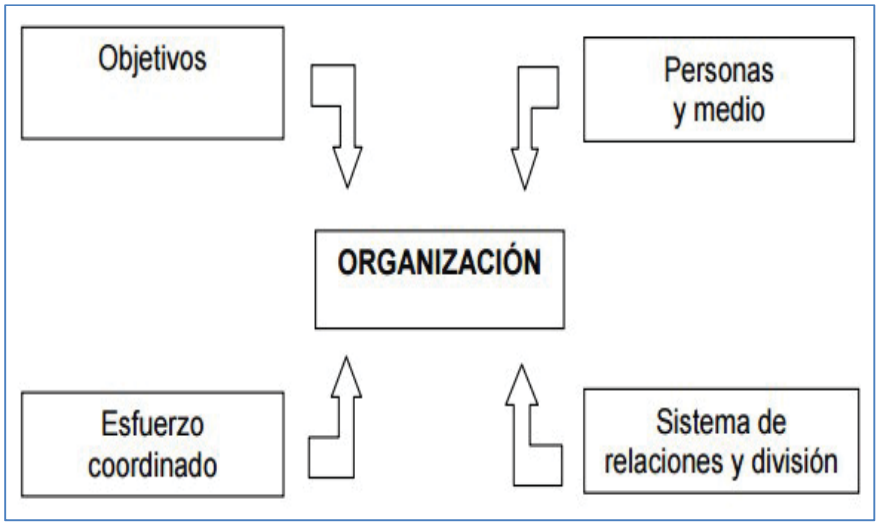


Figura 1: Elementos de la organización

Fuente: (De Zuani, 2005)

2.3.4. Definición de diseño organizacional.

Diseñar organizaciones es aquel proceso mediante el que construimos o cambiamos la estructura de una organización con la finalidad de lograr aquellos objetivos que tiene previstos (Robbins, 1990). Resulta paradójico que muchos autores acepten la definición de diseño organizacional como proceso y que, sin embargo, sea frecuente una imagen del diseño como suceso discreto, llevado a cabo por un grupo restringido de personas, focalizado en estructuras asumidas como estables a un conjunto de situaciones sometidas a continua transformación (Weick, 1993).

Si queremos apostar por la comprensión del proceso continuo que pretende ser todo diseño organizacional (Galbraith, 1994), parece necesario ampliar la investigación relativa al proceso que siguen las personas a la hora de diseñar organizaciones. En este sentido, dos propuestas recientes parecen dibujar nuevas vías para avanzar en esta dirección.

Por un lado, (Weick, 1993) reclama nuestra atención al contraponer la noción de diseño organizacional como improvisación frente a la concepción más "arquitectónica" del

proceso y, por otro, (Rico & Fernández Rios, 2002) defienden la pertinencia de considerar el diseño organizacional como un doble proceso simbólico a través del cual:

a. Se elaboran planes que nos permiten concebir, fragmentar y coordinar unidades de actividad para conseguir objetivos concretos; y
b. Se operativizan dichos planes en acciones que transforman el producto o servicio pretendido en una realidad tangible.

Es un proceso que permite ajustar la estructura sobre la base del análisis organizacional. (Arzabe Armijo)

Para Daft (2007) el Diseño Organizacional refleja la forma en que se implementan las metas y estrategias en la organización. Este diseño implica la administración y planificación estratégica que se pretende llevar a cabo para su ejecución y consolidación de las organizaciones. (Daft, Teoría del diseño organizacional, 2007, pág. 56)

Para Stoner, Freeman, y Gilbert, (2006), indican que una organización es un patrón de muchas relaciones simultáneas, entrelazadas, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes. Estas metas son producto de los procesos para tomar decisiones que se presenta con el nombre de planificación. Las metas que los administradores desarrollan en razón de la planificación suelen ser ambiciosas, de largo alcance y sin final fijo. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 2006). (Stones, Gilbert, & Freeman., 1998). (Hodge, W.P., & Gales., 1998).

Según Nadler, la meta del diseño organizacional es idear un grupo de estructuras y procesos formales que, en combinación con un entorno operativo informal adecuado, proporcione al personal los conocimientos, la guía y la motivación para ejecutar el trabajo requerido y así alcanzar los objetivos estratégicos. (Nadler & Tushman, 1999).

Para Gilli, el diseño organizacional es un proceso en el cual se toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para las estrategias de cada organización, asimismo, se toma en cuenta el entorno en el cual se ponen en práctica dichas estrategias.

Una definición muy similar es la que dan Gilli et al, “el diseño permite a las organizaciones generar estructuras y procesos nuevos, en función de las exigencias del contexto y de las estrategias”. (Gilli, 2007).

2.3.5. Diseño y eficacia organizacional

Cuando diseñan organizaciones lo hacen implícitamente con el objetivo de incidir sobre la mejora de la eficacia organizacional. Uno de los problemas principales a la hora de hablar y definir la eficacia organizacional reside en la escasa coincidencia de los criterios empleados para su evaluación por diferentes investigadores.

Las principales aproximaciones al estudio de la eficacia resumidas por Cameron (1986), a saber: logro de objetivos, sistemas, constituyentes estratégicos y valores en competencia; ponen de manifiesto la dificultad para determinar los criterios a utilizar para su evaluación.

Uno de los trabajos que más impacto ha tenido sobre la medida de la eficacia organizacional fue el desarrollado por Campbell (1977) que ofrecía un total de 29 criterios que posibilitasen su medida. Posteriormente estos criterios han servido para que de forma directa o indirecta se agrupasen en criterios de orden superior, para poder referir la medida de eficacia a 3, 4 o 5 grandes áreas; citado por (Rico & Fernández Rios, 2002).

2.3.6. Dimensiones estructurales y contextuales de la organización

Las dimensiones del diseño de la organización interactúan entre si y pueden ser modificadas para que las organizaciones alcancen sus propósitos: metas y resultados esperados, eficacia en la producción, adaptabilidad al ambiente cambiante, desarrollo de sus colaboradores, rentabilidad, etc. Las dimensiones organizacionales corresponden a dos tipos: Estructurales y Contextuales.

Las **dimensiones estructurales** señalan los niveles para distinguir las características internas de una organización, las cuales son susceptibles a medición y comparación.

Diversos autores coinciden en señalar los siguientes aspectos de las dimensiones estructurales: formalización, especialización, jerarquía de autoridad, centralización, proporción de empleados o división en departamentos y amplitud de control.

Este último nivel, recibe también otro enfoque: el profesionalismo entendido como la eficacia y eficiencia de los empleados por medio de la capacitación.

Las **dimensiones contextuales** describen el marco general de la organización, el cual influye en las dimensiones estructurales. Elementos como el medio ambiente, la cultura, la tecnología, las estrategias, el tamaño, la misión, las metas y los objetivos integran el marco contextual de las organizaciones y son condicionantes para definir el diseño organizacional. Las dimensiones contextuales pueden visualizarse como un conjunto de elementos superpuestos bajo la estructura y procesos de una organización. (Universidad Interamericana para el Desarrollo, 2014)

Los elementos de las dimensiones contextuales de la organización son:

a. Formalización: se refiere a la documentación oficial que respalda a los procedimientos. Por ejemplo: manuales de políticas procedimientos, reglamentos, manuales de organización, etc.
b. Especialización: Es el grado en que las tareas se pueden subdividir en puestos separados. En este sentid, los colaboradores realizan tareas específicas en relación con su puesto buscando cumplir los objetivos de los diferentes departamentos. Se trata de la división del trabajo, entendida como la separación de funciones y actividades por equipos de trabajo.

2.4. Gestión pública

Para acercar los conceptos de gestión pública y Estado, decimos que este es la organización política soberana de una sociedad humana establecida en un territorio

determinado, bajo un régimen jurídico, con independencia y autodeterminación, con órganos de gobierno y sistemas de gestión que persiguen determinados fines mediante actividades concretas.

La relación entre poder y función marca la esencia de la administración pública, donde a través de ésta se pone en práctica el ejercicio del poder, mediante un gobierno en beneficio de la sociedad.

El funcionamiento del Estado, se origina en el cumplimiento de sus funciones, del cual se desprenden un conjunto de actividades, operaciones, tareas para actuar: jurídica, política y técnicamente. Estas actividades las asume como persona jurídica de derecho público y lo realiza por medio de los órganos que integran la Administración Pública, tanto Nacional, como regional y local. El Estado en su doble carácter de gobierno y administrador cumple sus fines, competencias y funciones en sus órganos jurídicos que forman una estructura especial y un conjunto de técnicas y procedimientos que lo ponen en marcha (gestión pública). (Tello Rozas, 2009).

2.4.1. Gestión pública y administración publica

En términos generales las expresiones gestionar y administrar aparece como sinónimos, similares, de uso indistinto. Incluso a ambos se los define como la acción y efecto de hacer algo, de asumir una función o tarea para cumplir un propósito. Sin embargo en la legislación peruana estos conceptos aparecen diferenciados.

En ese sentido se entiende por administración pública, en su enfoque procedimental, a todas las instituciones y organismos públicos y privados que prestan servicios públicos. Son las entidades de cualquier naturaleza que sean dependientes del gobierno central, los gobiernos regionales o los gobiernos locales, incluido sus correspondientes organismos públicos.

En efecto, la administración pública comprende a los organismos que desempeñan una función de interés público, especialmente de provisión de servicios y/o regulación de

los comportamientos e intereses de la sociedad, el mercado, así como del propio Estado y sus instituciones.

Por otro lado, a la gestión pública lo define, como el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo.

Integrando ambos conceptos, porque en si encierran dos elementos de dan origen a la acción estatal y gubernamental, podemos decir que la gestión pública está configurada por los espacios institucionales y los procesos a través de los cuáles el Estado diseña e implementa políticas, suministra bienes y servicios y aplica regulaciones con el objeto de dar curso a sus funciones. La Gestión pública se ocupa de la utilización de los medios adecuados para alcanzar un fin colectivo. Trata de los mecanismos de decisión para la asignación y distribución de los recursos públicos, y de la coordinación y estímulo de los agentes públicos para lograr objetivos colectivos. Ésta es una definición muy general que hay que matizar y concretar desde diferentes puntos de vista.

La acción pública se desarrolla en varias dimensiones que actúan simultáneamente. Estas dimensiones son:

a. En términos de las relaciones de poder que se establecen entre los grupos sociales que actúan en instituciones determinadas, su estudio le corresponde a la Ciencia Política y la Sociología.
b. En términos jurídicos, cuando se considera a la Administración pública como una persona jurídica que tiene derechos y obligaciones, su estudio le corresponde al Derecho,
c. En términos administrativos, cuando se ocupa de los métodos de trabajo y organización interna, su estudio le corresponde a las Ciencias de la Administración y la ingeniería. (Tello Rozas, 2009).

2.4.2. El modelo burocrático

El modelo de administración burocrática o weberiano, fue el paradigma inspirador de todo movimiento internacional de reforma administrativa de los años 50 y 60. La racionalidad legal gerencial burocrática, que ya había presidido la construcción histórica de los estados liberales del derecho, fue también el modelo que inspiro, tras la segunda guerra mundial, tanto la construcción institucional de los Estados en desarrollo como la de los grandes servicios nacionales del bienestar, característicos del Estado Social. Weber concebía la burocracia como "la forma de organización a través de la cual opera el sistema de dominación política nacional o legal. El tipo de sistema que da sentido a la burocracia se contrapone a los sistemas de dominación carismática y tradicional, que no son racionales porque no se basan en la obediencia a la norma legal".

La denominación legal o racional del modelo weberiano, articulada a través de la burocracia se basaba en:

a. La definición del interés público desde la perspectiva fundamentalmente "administrativista" esto implicaba reclutar, desarrollar y conservar expertos en el campo de la administración, la ingeniería y el trabajo social.
b. El logro de resultados en función de las especialidades de los expertos y bajo una fuerte orientación de inversión pública.
c. La legitimación de la selección de los expertos y funcionarios no electos en un Estado administrativo.
d. La aplicación de sus conocimientos y normas profesionales a los problemas existentes en sus campos de especialización. (Tello Rozas, 2009).

2.4.3. El modelo de la nueva gestión pública.

La **nueva gestión pública** busca satisfacer las necesidades de los ciudadanos a través de una gestión pública eficiente y eficaz. Para este enfoque, es imperativo el desarrollo de servicios de mayor calidad en un marco de sistemas de control que permitan transparencia en los procesos de elección de planes y resultados, así como en los de

participación ciudadana, la **nueva gestión pública** es el paradigma donde se inscriben los distintos procesos de cambio en la organización y gestión de las administraciones públicas. Es un enfoque que intenta incorporar algunos elementos de la lógica privada a las organizaciones públicas.

En la **nueva gestión pública** los directivos públicos elegidos deben resolver la ambigüedad, la incertidumbre y el conflicto alrededor de las políticas públicas, a fin de describir de antemano lo que quieren que logren sus funcionarios en un lapso determinado; las funciones de formulación de políticas y las de operaciones deberían asignarse a organizaciones diferentes, con entidades operativas encabezadas por funcionarios versados en la gestión, mientras que los sistemas administrativos centralizados deberían reformarse a fin de trasladar obligaciones, autoridad y responsabilidad a los niveles más cercanos al ciudadano.

En síntesis la Nueva Gestión Pública está fundamentada sobre:

a. La formulación estratégica de políticas de desarrollo y gestión.
b. La gradual eliminación del modelo burocrático hacia una gestión por resultados.
c. La creación del valor público.
d. El desarrollo de las instituciones y dimensionamiento adecuado del Estado
e. El mejoramiento de las conquistas macroeconómicas y la equidad social.

La nueva gestión pública, tiene dos estadios. En su etapa de desarrollo vigente, la del Desarrollo Contractual, a diferencia del enfoque tradicional, un gobierno es eficiente no solamente gracias a los instrumentos administrativos que crea o utiliza sino debido a su posicionamiento en la escena política. Al estar el Estado compuesto por actores que tienen intereses, la eficiencia sólo podrá garantizarse si el Estado genera reglas del juego que liberen la acción de los actores sociales en todo su potencial y permitan controlar a los actores políticos y gubernamentales para dirigir sus esfuerzos hacia los resultados y no hacia su propia agenda política. (Tello Rozas, 2009).

2.5. Tránsito de una entidad pública al régimen de servicio civil

2.5.1. El servicio civil en el Perú

El servicio civil engloba a todas las personas que trabajan para el Estado. En este sentido, se debe realizar una adecuada gestión de los servidores públicos con el fin de lograr una administración pública profesional eficaz al servicio de la ciudadanía. Desde hace 75 años, son varias las entidades en el Perú que han estado encargadas de la gestión de los servidores públicos a nivel central y del marco legal relativo a la gestión de dichas personas. En el año de 1937, se creó la Intendencia General de Hacienda, adscrita al Ministerio de Hacienda, encargada del manejo de la administración pública y de la creación del Sistema de Escalafón y Pensiones. Posteriormente, la Intendencia General de Hacienda fue denominada Dirección General del Servicio Civil y Pensiones y traspasada al Ministerio de Justicia y Culto, hoy en día se denomina el Ministerio de Justicia.

En el año de 1950, la Ley del estatuto y escalafón del servicio civil y su reglamento definieron y normaron, por primera vez y de manera integral, la carrera administrativa en el Perú. Estas normas regularon los deberes y derechos de los empleados públicos, el ingreso de personal bajo la modalidad de concurso a través de un examen oral y escrito, el escalafón, la clasificación del personal en tres grupos (oficiales, auxiliares y ayudantes) y la categorización de los trabajadores públicos según su tipo de relación contractual (empleados de carrera, a contrata, adscritos y de servicio). Estas normas no incluyeron aspectos relacionados con remuneraciones e incentivos.

Por otro lado, se le confirió a la Dirección General del Servicio Civil y Pensiones la rectoría del servicio civil y la responsabilidad de velar por el cumplimiento de los aspectos relacionados con los derechos y obligaciones de los empleados públicos y pensionistas, así como de resolver en primera instancia los conflictos. Asimismo, se creó el Consejo Nacional del Servicio Civil, cuyas atribuciones fueron velar por el estricto cumplimiento de la normatividad, proponer al Poder Ejecutivo las modificaciones pertinentes, atender reclamos de los servidores y resolver las resoluciones disciplinarias.

Posteriormente, con el fin de capacitar a los servidores públicos, se creó en 1958 el Instituto Peruano de Administración Pública - IPAP, el cual cambió su nombre en 1964 por Oficina de Racionalización y Capacitación de la Administración Pública y, en el año de 1968, por la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP)

Años más adelante, en 1973, la ESAP fue absorbida por el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) nueva entidad rectora de la administración pública, cuya misión fue la de administrar los sistemas de personal, racionalización, capacitación y abastecimiento. En el año de 1989, se adscribió el INAP como órgano autónomo a la Presidencia de la República y se le otorgó a su jefe la categoría de Ministro con derecho a voz en las sesiones del Consejo de Ministros. Si bien el INAP dictó una serie de disposiciones relacionadas a la gestión del personal del Estado y a la gestión institucional, los asuntos remunerativos del personal del Estado seguían siendo definidos por el Ministerio de Economía y Finanzas. (SERVIR, 2012).

2.5.2. Las reformas del servicio civil en el Perú

Como se ha podido apreciar, han sido varias las iniciativas dirigidas a ordenar adecuadamente el servicio civil en el Perú. A partir del año 1990, producto de los cambios de contexto en materia política y económica en el país, ha habido cuatro intentos de reforma del servicio civil con el fin de consolidar el sistema de gestión de recursos humanos en el Estado. Esta sección explica los cuatro intentos de reforma del servicio civil peruano, desde los años noventa hasta la actualidad. En el primero, se cierra la carrera administrativa y se crea nuevas modalidades de contratación; en el segundo, se explica la modernización del Estado y la propuesta de una nueva carrera administrativa; en el tercero, se trata de establecer la institucionalidad pública y las normas sobre ética e integridad pública y, la actual reforma del servicio civil se inicia con la creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil. (SERVIR, 2012).

Figura 2: Reformas del registro civil en el Perú

Fuente: SERVIR – GPGRH

2.5.3. Objetivo del lineamiento

El lineamiento tiene por objeto establecer la ruta que las entidades públicas deberán seguir para transitar al régimen de la Ley del Servicio Civil. Esta ruta está compuesta por etapas que implican una revisión de la situación actual de la entidad, así como una mejora de su organización y de sus recursos humanos con el objetivo de sentar las bases para mejorar el desempeño de las entidades y los servidores públicos. Su implementación exige el compromiso de la entidad en su conjunto y, en especial, de la Alta Dirección, para el cumplimiento de cada etapa.

2.5.4. Etapas para el tránsito de las entidades al nuevo Régimen

La ruta para pasar al nuevo régimen consta de cuatro etapas:

a. **Preparación de la entidad**: tiene por objeto la conformación de una Comisión de Tránsito al Régimen del Servicio Civil, encargada de impulsar el proceso de tránsito y de garantizar que todos los servidores y servidoras de la entidad conozcan la ruta que la entidad deberá seguir para transitar al nuevo régimen

del Servicio Civil, así como el adecuado conocimiento de las herramientas necesarias para dicho tránsito.

b. **Análisis situacional de la entidad**: esta etapa tiene por finalidad reconocer la situación actual de la entidad en lo referente a puestos y procesos con el fin de identificar oportunidades de mejora interna y externa en su funcionamiento, de cara a sus beneficiarios/usuarios, es decir, todas aquellas entidades públicas, privadas y ciudadanía en general que utilizan o se ven impactadas por los bienes o servicios generados por la entidad.

c. **Aplicación de mejoras internas**: esta etapa tiene por objeto asegurar que los esfuerzos de la entidad se orienten a la prestación efectiva de servicios de calidad a los ciudadanos mediante la mejora de sus procesos y la actualización de sus instrumentos de gestión.
d. **Implementación del nuevo régimen**: se implementa el régimen de la Ley del Servicio Civil, mediante la convocatoria de los concursos públicos, el tránsito de los servidores al nuevo régimen y la puesta en práctica de los procesos mejorados.

Los resultados esperados por cada etapa, se muestran en el Gráfico, que forma parte integrante del presente lineamiento.

2.5.5. Detalle de las etapas

A continuación se detalla cada una de las etapas antes mencionadas:

Etapa 1: Preparación de la entidad

Durante esta etapa:

a. Se conforma una Comisión de Tránsito al Régimen del Servicio Civil que estará encargada de impulsar el proceso de tránsito al nuevo régimen, la difusión y

supervisión de cada una de sus etapas y, en representación de la entidad, coordinar con SERVIR el desarrollo de las etapas de dicho proceso.

b. Se busca garantizar que todos los servidores públicos de la entidad conozcan los objetivos que se persiguen en el proceso de tránsito, así como las características y la importancia de cada una de sus etapas.

c. SERVIR pondrá a disposición las metodologías y herramientas necesarias para dicho tránsito.

d. La Comisión de Tránsito al Régimen del Servicio Civil, se conforma mediante resolución expedida, según corresponda, por:

- El Ministro,
- El Titular de organismo con autonomía constitucional,
- El Titular de organismo público,
- El Gobernador Regional,
- El Alcalde,
- El Titular de la entidad Tipo B, o
- El Titular de las entidades comprendidas en el literal g) del artículo 1 de la Ley Nº 30057, Ley del Servicio Civil.

e. La Comisión de Tránsito al Régimen del Servicio Civil estará compuesta al menos por:

- El Secretario General o Gerente General o quien haga sus veces, quien presidirá la comisión.
- Un representante de la alta dirección designado por el Titular, según literal d) precedente.
- Dos jefes de los órganos de línea de la entidad. En el caso de Ministerios, se designará un representante por cada viceministerio, cuando corresponda.
- El jefe del área de Recursos Humanos, o el que haga sus veces.
- El jefe del área de Planificación y Presupuesto, o Racionalización, u Organización y Métodos, o el que haga sus veces.

Etapa 2: Análisis Situacional de la entidad

Durante esta etapa:

a. La entidad, o quien esta delegue, recogerá información de la situación de la entidad en dos ejes: Puestos de la entidad y los Procesos que ejecuta la entidad.

b. Todos los órganos y unidades orgánicas de la entidad deberán colaborar brindando la información requerida.

c. La información de los puestos se recogerá a través de la herramienta de Mapeo de Puestos que registrará todos los puestos con los que cuenta la entidad en todos los regímenes y bajo todas las modalidades de contratación, de conformidad con la metodología aprobada por SERVIR.

d. La información de los procesos se recogerá a través de la herramienta de Mapeo de procesos.

e. La Comisión de Tránsito analizará la información recolectada y la situación de la entidad, de acuerdo a la metodología provista para tal fin, e identificará las oportunidades de mejora interna y externa en un informe que representa un compromiso de la entidad de cara a los beneficiarios/usuarios de los servicios que brinda la entidad.

Etapa 3: Aplicación de la mejora interna

La entidad promueve una mejora integral en sus procesos y puestos a través de la mejora de sus instrumentos de gestión:

a. De ser el caso, actualiza o reestructura el Reglamento de Organización y Funciones (ROF).

b. De ser el caso, actualiza o reestructura el Manual de Procesos.

c. Realiza el análisis y determina la dotación de personal respecto a la organización de puestos y presupuesto, de conformidad con lo establecido en las metodologías y directivas aprobadas por SERVIR y la normatividad vigente.

d. Establece los puestos necesarios y los perfiles de dichos puestos, acorde con las funciones que deban desempeñar. A partir de ello, se elabora el Manual de Perfiles de Puestos - MPP, de conformidad con la metodología aprobada por SERVIR.

e. Una vez actualizados los instrumentos de gestión señalados en los puntos anteriores, valoriza los puestos de acuerdo con el Reglamento de Compensaciones de la Ley del Servicio Civil y sus normas complementarias.

f. Elabora el Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE), de conformidad con lo establecido en las directivas aprobadas por SERVIR. Este instrumento de gestión reemplaza al Cuadro de Asignación de Personal (CAP) y al Presupuesto Analítico de Personal (PAP), según lo dispuesto en la Cuarta Disposición Complementaria Final de la Ley Nº 30057, Ley del Servicio Civil.

Etapa 4: Implementación del Nuevo Régimen

Una vez aprobado el CPE, las entidades pueden implementar el nuevo régimen, llevando a cabo los concursos para los puestos que consideren pertinentes e implementando los procesos mejorados.

2.6. Servicio administrativo

2.6.1. Definición del servicio administrativo

El concepto de servicio público se debe plantear en el marco de un esquela más general, el de los fines del Estado, y estos propósitos, como es evidente, no pueden ser identificados sin observar los fines de la administración pública; la administración pública, puede ser expresada de dos diferentes maneras, las mismas que dependerán de la concepción del Estado que se maneje, por un lado, puede ser la administración pública del Estado de Policía y de otro una administración pública del Estado de Derecho. En el primer caso, el Estado de Policía, la administración pública es objeto de respeto, de adulación por parte del ciudadano, en este modelo estatal los ciudadanos deben seguir sus fines, teniendo el Estado para tales propósitos un poder ilimitado. Mientras que en el Estado de derecho, la función pública no es más la plasmación de una especial relación de sujeción del administrado con la administración pública, en virtud de la cual los administrados no son ya objetos de poder, sino que se convierten en ciudadanos. (Reyna & Ventura, 2008)

Los servicios administrativos, como servicios públicos, son las actividades asumidas por órganos o entidades públicas o privadas, creados por la Constitución o las leyes, para dar satisfacción en forma regular y continua a cierta categoría de necesidades que son de interés general, bien sea en forma directa, con sujeción a un régimen de derecho público o privado según corresponda. (Reyna & Ventura, 2008)

2.6.2. Dimensiones del servicio administrativo

Para valorar la calidad del servicio administrativo, se ha tomado en cuenta en la presente tesis, las dimensiones propuestas por Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) quienes consideran para la calidad del servicio las siguientes cinco dimensiones:

a. **Elementos Tangibles**: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación

b. **Capacidad de Respuesta**: Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.

c. **Fiabilidad**: Habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable.

d. **Empatía**: Atención personalizada que dispensa la organización a sus usuarios.

e. **Seguridad**: Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza. (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988)

2.7. Situación actual de la educación superior universitaria

La educación superior universitaria tiene una finalidad individual y colectiva. Así, por un lado, desde el punto de vista de los individuos, contribuye a la formación de profesionales y ciudadanos activos, respetuosos de la diversidad cultural y con alta responsabilidad social; y, por otro lado, desde el punto de vista colectivo, fomenta la cohesión social, al servir de motor para la movilización social que acorta las brechas sociales y económicas que detienen y/o ralentizan el desarrollo del país. En la actualidad, la educación superior universitaria se encuentra en el centro del debate público, entre otras razones, por los resultados obtenidos en esos ámbitos. (DIGESU, 2015)

Durante las últimas décadas, nuestro país experimentó un proceso de rápida expansión de la matrícula en el ámbito universitario. Bajo el discurso de defensa de la autonomía inherente a las universidades y ante el descrédito total del Estado como proveedor eficaz de servicios públicos, se dispuso que sea el mercado quien promueva altos niveles de calidad. Como sostiene el Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe - IESALC, se asumía que serían los usuarios/clientes los que seleccionarían las opciones de mejor calidad que, a su vez, serían las que el mercado de las remuneraciones sancionaría diferenciadamente, y que serían las propias universidades las que garantizarían elevados niveles de calidad, ya que los salarios de los profesionales egresados de las respectivas instituciones estarían ajustados al valor

que el mercado de demandantes de profesionales determinaría a la hora de las remuneraciones para sus respectivos títulos y para las respectivas instituciones.

Sin embargo, y como veremos a continuación, el sistema no tuvo éxito. En nuestro país, entre 1996 y el 2012, se crearon 82 universidades, 59 bajo iniciativa privada y 23 bajo iniciativa pública11, lo que produjo el que la matrícula creciera en 2.5 veces durante el mismo lapso de tiempo. La expansión de la matrícula, principalmente en las universidades privadas, sumada a una débil o casi nula planificación de la misma, y la ausencia de políticas sectoriales de aseguramiento de la calidad han conllevado a un preocupante resultado: la erosión paulatina de la calidad del servicio, una visible incapacidad de autorregulación de las instituciones y una limitada capacidad de gestión de los recursos públicos que se le otorgan a la universidad. (MINEDU, 2015).

2.7.1. La universidad

La universidad es una comunidad académica orientada a la generación de conocimiento a través de la investigación; a la formación integral, humanista, científica y tecnológica, a través del ejercicio de la docencia; y al desarrollo del país, a través de sus diversas formas de presencia en la sociedad. (CONGRESO, 2014)

La universidad posee autonomía y la ejerce de manera responsable en estricto respeto a la Constitución y el marco legal vigente.

2.7.2. Categorías que deben valorarse en el servicio educativo universitario.

a. **Estudiantes:** La universidad cuenta con estudiantes comprometidos con su proceso formativo y con altos niveles de habilidad cognitiva. El servicio educativo universitario garantiza en sus estudiantes el desarrollo de competencias para el ejercicio profesional, la producción científica y un sentido de identidad comprometido con el desarrollo del país. (DIGESU, 2015)

b. **Docentes:** La universidad cuenta con docentes universitarios con vocación y dedicación profesional, respaldados por grados académicos de prestigio y ética profesional. La universidad hace pública y reconoce la productividad intelectual de su plana docente, mesurable a través de las publicaciones indexadas correspondientes a nivel nacional e internacional y de otros mecanismos relacionados a la docencia universitaria. La carrera académica del docente universitario se rige por la excelencia y meritocracia, contribuyendo así a la alta calidad del proceso formativo y a la producción académica e intelectual.

c. **Gestión universitaria:** Frente a los desafíos actuales de la educación superior universitaria, la universidad requiere contar con gerentes universitarios competentes para gestionar institucionalmente la formación integral que comprende la profesionalización del talento humano y la producción de conocimiento de alta calidad, además de los medios necesarios que ambos procesos requieran. (DIGESU, 2015)

d. **Disciplinas y programas profesionales:** La universidad cuenta con currículos y programas de enseñanza con objetivos claros, respecto a su propuesta académica e institucional, y alineados a la demanda social y productiva, los cuales son renovados constantemente. Asimismo, los programas de enseñanza promueven la investigación, la interdisciplinariedad y el uso de nuevas tecnologías. (DIGESU, 2015)

e. **Investigación:** La universidad cuenta con los recursos humanos y presupuestales adecuados para producir conocimiento de alta rigurosidad, a través de la investigación básica y aplicada. Esta se articula con su entorno inmediato de manera que permite resolver los problemas locales y nacionales. En esa medida, la universidad se posiciona como actor relevante del cambio social con un proyecto institucional de investigación claro y definido, que involucra la búsqueda de recursos de financiamiento, el desarrollo de

capacidades de investigación, la institucionalización de procesos ágiles, y otros requerimientos para la adecuada gestión de la investigación. (DIGESU, 2015)

f. **Infraestructura:** La universidad dispone de recursos para la formación académica de los estudiantes y el desarrollo y promoción de la investigación, tales como aulas adecuadamente implementadas, laboratorios equipados, bibliotecas y bases de datos con recursos de información, equipamiento actualizado, entre otros. (DIGESU, 2015)

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad asegura el conocimiento público de estos y otros criterios de calidad, a través de indicadores, vinculados a la provisión del servicio educativo, lo que permite demostrar que la educación universitaria se convierte en un espacio para la conservación de las grandes tradiciones culturales; para la generación de los valores ciudadanos y la crítica a todo mecanismo de domesticación de la conciencia a través de las ideas; todo lo cual legitima y justifica la inversión social en este campo. De esta manera, la valoración pública legitima social, política y económicamente a la institución. (MINEDU, 2015).

2.8. Marco conceptual

a. **Funcionario Público**. Es un representante político o cargo público representativo, que ejerce funciones de gobierno en la organización del Estado. Dirige o interviene en la conducción de la entidad, así como aprueba políticas y normas.
b. **Directivo Público**. Es el servidor civil que desarrolla funciones relativas a la organización, dirección o toma de decisiones de un órgano, unidad orgánica, programa o proyecto especial. También comprende a los vocales de los tribunales administrativos.
c. **Servidor civil de carrera**. Es el servidor civil que realiza funciones directamente vinculadas al cumplimiento de las funciones sustantivas y de administración interna de una entidad.

d. **Servidor de actividades complementarias**. Es el servidor civil que realiza funciones indirectamente vinculadas al cumplimiento de las funciones sustantivas y de administración interna de una entidad.
e. **Servidor de confianza**. Es un servidor civil que forma parte del entorno directo e inmediato de los funcionarios públicos o directivos públicos y cuya permanencia en el Servicio Civil está determinada o supeditada a la confianza por parte de la persona que lo designo. Puede formar parte del grupo de directivos públicos, servidor civil de carrera, o servidor de actividades complementarias. Ingresa sin concurso público de méritos sobre la base del poder discrecional con que cuenta el funcionario que lo designa. No conforma un grupo y se sujeta a las reglas que correspondan al puesto que ocupa.
f. **Puesto**. Es el conjunto de funciones y responsabilidades que corresponden a una posición dentro de una entidad, así como los requisitos para su adecuado ejercicio. Se encuentra descrito en los instrumentos de gestión de la entidad.
g. **Familia de puestos**. Es el conjunto de puestos con funciones, características y propósitos similares. Cada familia de puestos se organiza en niveles de menor a mayor complejidad de funciones y responsabilidades.
h. **Banda remunerativa**. Es el rango de montos máximos y mínimos definidos por el resultado de la valorización de puestos de cada nivel de una familia de puestos.
i. **Distribución de la valorización**. Es el mecanismo por el cual se calcula la compensación económica del puesto que finalmente determina el ingreso económico del servidor civil.
j. **Diseño de la organización:** proceso en el que se elige una estructura para las tareas, responsabilidades y las relaciones de autoridades dentro de una organización.
k. **Diseño en red:** cuando se subcontrata muchas de las operaciones de una organización y las coordina para poder alcanzar metas específicas.
l. **Diseño funcional:** creación de puestos, equipos y departamentos con base en actividades especializadas.
m. **Organigrama**: es la representación gráfica de la estructura de una empresa.

n. **Organización mecanicista:** forma previsible en que los individuos de una organización actúan.
o. **Organización orgánica:** es la utilización baja o moderada de reglas y reglamentos formales con una estructura de autoridad flexible con menos estratos en la jerarquía.
p. **Reglas:** son enunciados formales que especifican las conductas.
q. **Tecnología:** es el conjunto de conocimientos técnicos, ordenados científicamente, que permiten diseñar y crear bienes y servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de las personas.
r. **Unidad de mando:** afirma que nadie puede recibir instrucciones de más de un solo superior.

2.9. Antecedentes empíricos de la investigación

2.9.1. Antecedentes internacionales

Como antecedente de estudio se tiene la investigación realizado por Rico, Fernández, Rascado y Sánchez (2004) cuyo objetivo fue contrastar un modelo para comprender el proceso de diseño organizacional desde una perspectiva cognitiva. Adoptando una metodología cuasi-experimental se recogieron las teorías implícitas, de los integrantes de dos organizaciones, referidas a aquellos parámetros de diseño organizacional estimados como más o menos necesarios para satisfacer diferentes áreas de eficacia organizacional. A partir de dicha información se propusieron cambios en el diseño de una de las organizaciones participantes en el estudio, focalizados sobre la descentralización, formalización, y los procesos de integración y coordinación. Los resultados mostraron diferencias significativas en la eficacia organizacional percibida entre la organización en la que se implementaron los cambios y aquella que no sufrió modificaciones, como Conclusiones se halló evidencia de que cuando el trabajo se deja en manos de profesionales, las estructuras orgánicas reemplazan a las mecanicistas. Aun cuando el presente trabajo suponga una modesta aportación al conocimiento del proceso

por el que se diseña una organización y a su imbricación con la eficacia de la misma, no menos importante es el conocimiento de aquellos mecanismos que permiten a los componentes de la organización interactuar con los resultados de sus procesos de diseño.

Con este propósito, investigaciones futuras deberían acometer la interacción de los integrantes de la organización con el diseño existente y su rediseño desde un planteamiento más dinámico al que adoptaron en este caso. En este sentido, sería muy pertinente el planteamiento de estudios que se fundamenten en estructuras representacionales más dinámicas. Se hace necesario, pues, profundizar en la comprensión del papel de los modelos mentales como elementos que no permitan entender el desarrollo y el cambio de estructuras más estáticas, como las teorías implícitas. Sin este esfuerzo, no se tendría una visión completa de lo que supone diseñar organizaciones.

Al margen de estas cuestiones, habrán de matizarse los resultados obtenidos con aspectos como la medida en que el resto de los constituyentes de una organización (proveedores y clientes) perciben la mejora en la eficacia. Algo que atañe a la propia evaluación de eficacia, y en el estudio abordado de un modo "etnocéntrico". Además, cabe la cuestión de la calidad del sistema de significados que sirve de base a la transformación que se va a llevar a cabo. Es decir, ¿es suficiente con hacer lo que se cree que es más correcto para lograr los resultados pretendidos? Tratar de evitar esta espinosa cuestión teñiría con un irrespirable aire de bisoñez nuestras afirmaciones.

También se podría hablar del tipo de organizaciones que han formado parte del estudio: pequeñas organizaciones sin ánimo de lucro que se prestaron a experimentar en su propia actividad el vértigo de la innovación. Siempre se podrá pensar que hay un salto cualitativo con respecto a organizaciones que dependen de un mercado. Pero la disponibilidad de los datos, a lo que en este ámbito se es especialmente sensible, justificó las decisiones. (Rico, Fernandez, Rascado, & Sanchez, 2004)

Por otro lado se tiene la investigación realizado por Barrios (2009), el objetivo fue diseñar organizaciones mediante el cual se construyó o se cambió la estructura de una organización con la finalidad de lograr los objetivos previstos. La búsqueda bibliográfica

revela la presencia de múltiples referentes conceptuales en torno a este tema; pero nulas experiencias sobre el proceso de diseño aplicado a organizaciones agrarias o agro negocios y en particular en las pequeñas y medianas empresas.

Dado que la teoría del diseño aborda las propiedades de las organizaciones y los aspectos del diseño; en este trabajo se revisa dicho marco conceptual para adoptar de ella los elementos necesarios para el diseño organizacional de empresas agrarias. Para ello se ha analizado cuáles son los principales factores que determinan las características organizacionales y su estructura; así como el estudio del enfoque de sistemas y su aplicación al diseño.

Las conclusiones evidencian que la estructura de una organización es la forma como se organizan sus partes y se crean relaciones para desarrollar sus funciones y actividades, lo que finalmente permite el alcance de sus objetivos. La estructura está compuesta por elementos formales e informales. Lo formal establece los lineamientos o normas que debe seguir la organización; mientras que el campo informal hace referencia al resultado que surge de la interacción social. Diseñar es el proceso de elegir e implementar estructuras organizacionales capaces de organizar y articular los recursos para alcanzar los objetivos. Implica establecer cuáles serán las áreas en que se dividirá la responsabilidad y la jerarquía que asegurará la autoridad y la coordinación.

Al emprender el proceso de diseño; es necesario tener claridad sobre dónde y quién debe dirigir la organización, quién debe tomar las decisiones, el tipo de entorno en el que se actúa (dinámico, estático) y cuáles son las reglas necesarias para formalizar los procesos. (Barrios, 2009)

2.9.2. Antecedentes nacionales

En un estudio realizado por Torres (2017) con el objetivo de verificar la relación existente entre las características organizacionales, normatividad, herramientas y liderazgo con el grado de avance de los ministerios en el proceso de transito al régimen del servicio civil. Para alcanzar el objetivo propuesto, el investigador ha realizado un análisis documental para revisar las principales fuentes de información, también ejecuto entrevistas, las mismas que fueron aplicadas a diferentes actores, entre sus principales conclusiones, estima que SERVIR debería evaluar las líneas de acción consideradas en esta investigación, de manera tal que se pueda establecer una estrategia clara y explícita que permita asegurar la continuidad de la implementación de la política del servicio civil. (Torres, 2016)

De otro lado, Pezo (2017) teniendo por objetivo identificar el nivel de eficiencia de la implementación de la Ley Servir encontrado en los trabajadores del INPE, Tarapoto, 2016; realizo una investigación de enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, del alcance descriptivo correlacional, con una muestra igual a la población de 21 servidores nombrados y contratados del INPE de la ciudad de Tarapoto, para recolectar los datos, utilizo una ficha de implementación de la ley servir así como un cuestionario de desempeño laboral. Los resultados expresar que existe relación entre la implementación de la Ley Servir con el desempeño laboral, estadísticamente significativo. (Pezo, 2017)

El trabajo de investigación de Parimango (2016), tuvo como objetivo general elaborar la propuesta de un diseño organizacional para mejorar la eficiencia del personal de la empresa Inversiones Mishel S.A.C. El diseño de contrastación utilizado es descriptivo, el tamaño de la muestra utilizado fue de 60 personas. Para la recolección de información se utilizó la encuesta y análisis documental, además de aplicar un cuestionario interno para identificar las deficiencias que existe en el área del personal. La conclusión fue que se determinó que no se encuentra implementado un diseño organizacional que ayude a verificar la exactitud y confiabilidad de la información promoviendo la eficiencia operacional y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración. (Parimango, 2016)

En la tesis de Huaco (2011), el objetivo fue analizar el diseño organizacional actual de la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre y demostrar sus limitaciones en la producción de los servicios de la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre, y proponer un modelo alternativo orientando la producción de servicios dentro estándares de productividad satisfactorios. La presente investigación fue de tipo descriptivo – explicativo, así como estudio de casos, La metodología de investigación empleada para lograr la demostración y contrastación de las hipótesis se ha realizo mediante la Operacionalización de las variables, correspondiendo a la metodología descriptiva – explicativa. Como conclusiones se obtuvo lo siguiente:

a. La Municipalidad Distrital de Pueblo Libre presenta limitaciones estructurales y como consecuencia, se debe mejorar el diseño organizacional.
b. La estructura organizativa actual de la municipalidad contiene las características del modelo burocrático, piramidal y frondoso.
c. El Organigrama y los Instrumentos de Normativos de Gestión presentan limitaciones estructurales y funcionales de conexión con los requerimientos de su entorno; así como están desactualizados con relación a la aplicación de los dispositivos legales vigentes.
d. El Organigrama y los Instrumentos Normativos de Gestión son parcialmente conocidos por los servidores municipales.
e. Los procesos y procedimientos son ejecutados en tiempos dilatados y engorrosos, generando costos operativos innecesarios.
f. La estructura organizativa muestra un sobre dimensionamiento en unidades organizacionales, cargos, puestos y personal.
g. Es necesario aplicar un nuevo diseño organizacional que permita superar las limitaciones que presenta la Municipalidad Distrital de Pueblo Libre. (Huaco, 2011)

CAPITULO III
HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

HG1: Las características de la aplicación de los lineamientos para el tránsito al régimen del servicio civil en la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba en el año 2017 son: la preparación de la entidad, análisis situacional, la aplicación de la mejora interna y las acciones a implementar.

HG2: El transito al régimen del servicio civil ha mejorado significativamente el servicio administrativo en la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba en el año 2017.

3.1.2. Hipótesis Específicos

a. Los lineamientos para el tránsito al régimen del servicio civil en la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba en el año 2017 se han aplicado positivamente.
b. El servicio administrativo en la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba como consecuencia del tránsito al régimen del servicio civil ha mejorado significativamente.

3.2. Identificación de Variables e indicadores

a. Variable Independiente: Transito al régimen del servicio civil
b. Variables dependiente: Servicio Administrativo

3.3. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de las variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
X: Transito al régimen del servicio civil	X1: Preparación de la Entidad	X11: Conformación de Comité
		X12: Conocimiento de los servidores sobre el proceso
		X13: Metodologías y herramientas
		X14: Resolución de conformación del Comité
	X2: Análisis situacional	X21: Mapeo de puestos
		X22: Mapeo de procesos
	X3: Aplicación de mejora interna	X31: Documentos de gestión
		X32: Valorización de puestos
	X4: Acciones a implementar	X41: Concursos de selección
Y: Servicio Administrativo	Y1: Elementos tangibles	Y11: Instalaciones
		Y12: Recursos materiales
	Y2: Capacidad de respuesta	Y21: Capacitación
		Y22: Situaciones de emergencia
	Y3: Fiabilidad	Y31: Imagen de honestidad
	Y4: Empatía	Y41: Trato respetuoso
		Y42: Relaciones interpersonales
	Y5: Seguridad	Y51: Plazos adecuados

Fuente: En base a la teoría expuesta

CAPITULO IV
METODOLOGÍA

4.1. Ámbito de estudio: localización política y geográfica

El ámbito de estudio se localiza en la sede principal de la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba, el mismo que se ubica en el distrito de Santa Ana, provincia de la Convención, Región Cusco.

4.2. Tipo de investigación

Conforme sostiene Restituto Sierra Bravo la presente investigación es de tipo aplicada puesto que pretende poner en evidencia como se ha aplicado una norma en beneficio de la prestación del servicio educativo.

A su vez, la presente investigación es de enfoque cuantitativo en vista de que se recolectaron datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico esto con la finalidad de establecer pautas de comportamiento de una variable y así probar teorías Asimismo esta investigación se realizó de manera secuencial y probatoria, pues el orden en este enfoque es rigurosa.

4.3. Nivel de investigación.

Conforme señala Sergio Carrasco Díaz en su libro de Metodología de Investigación presenta la investigación un nivel de alcance descriptivo – correlacional, en primer lugar es descriptivo puesto que busca especificar propiedades y características importantes del fenómeno de estudio, asimismo describirá tendencias del variable de estudio.

De otro lado es correlacional por cuanto se pretende establecer si la aplicación de los lineamientos para el tránsito hacia el régimen del servicio civil, mejorar la percepción del servicio administrativo.

4.4. Unidad de análisis

La unidad de análisis para el presente caso, ha sido el personal administrativo que labora en la sede central de la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba, y que ha decidido voluntariamente formar parte del estudio.

4.5. Metodología

Como parte de la metodología es una investigación donde se ha puesto en evidencia el método inductivo, puesto que se ha realizado el análisis partiendo de situaciones particulares, hasta llegar a un convencimiento de la situación en que se encuentra la Universidad materia de estudio en cuanto respecta al tránsito del personal al régimen del servicio civil. También es deductivo, puesto que la prueba estadística, permite inferir lo que ocurre en esta casa superior de estudios, en la prestación del servicio administrativo como consecuencia de la aplicación del lineamiento del tránsito al régimen del servicio civil. De otro lado, el diseño del presente estudio es no experimental, en vista de que la variable de estudio no se manipuló de ninguna manera, la recolección de datos se realizó en un momento único por ende se dice que es transversal.

4.6. Técnicas de recolección de la información

4.6.1. De fuentes primarias

Para conocer la mejora en la prestación del servicio administrativo, teniendo en cuenta que se tiene que valorar desde la percepción de los servidores administrativos, se ha aplicado una encuesta, el mismo que se aprecia en el Anexo 1

Así mismo, se tiene que este cuestionario, toda vez que se trata de medir el servicio se ha adaptado de las encuestas de calidad de servicio, con las cinco dimensiones clásicas: los elementos tangibles, la capacidad de respuesta, la fiabilidad, la empatía y la seguridad.

4.6.2. De fuentes secundarias

Las técnicas que se han utilizado para la fuente secundaria ha sido la recopilación documental y su instrumento ha sido la ficha de recolección de datos, en formato virtual, es decir mediante hojas de Excel.

4.7. Población de estudio

El total de puestos a ser requeridos por la Entidad para el logro de sus objetivos estratégicos institucionales fue de 36.

4.8. Tamaño de muestra

La muestra es de tipo no probabilístico puesto que se ha aplicado el instrumento a 33 sujetos voluntarios.

4.9. Técnicas de análisis e interpretación de la información

Los datos recogidos en el trabajo de campo, han sido procesados conforme a los procedimientos establecidos. Se ha utilizado la prueba estadística “t” de student para probar la hipótesis general, mientras que para las hipótesis específicas se han utilizado las frecuencias y los porcentajes.

4.10. Técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas

Se han seguido los siguientes pasos:

a. Determinación de la Hipotesis Nula e Hipotesis alterna
b. Fijación del nivel de significancia
c. Selección del estadístico de prueba
d. Fijar la regla de decisión
e. Toma de decisión

CAPITULO V
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Procesamiento, análisis, interpretación y discusión de resultados

5.1.1. Aplicación del tránsito al Régimen del Servicio Civil

a. Primera Etapa: Preparación de la Entidad

Mediante Oficio N° 112-2017-P-CO-UNIQ el Señor Dr. Julio Walter Olarte Hurtado en su condición de Presidente de la Comisión Organizadora de la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba, remite al Presidente Ejecutivo y Consejero Directivo de SERVIR, copia de la Resolución N° 021-2017-CO-UNIQ por medio del cual se designa a los nuevos integrantes de la Comisión de Transito al Régimen del Servicio Civil de la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba.

Esta comisión estuvo conformada de la siguiente manera:

a. Dr. Francisco Domingo Alejo Zapata en su condición de Vicepresidente de Investigación, en representación del titular de la entidad.
b. CPC Sergio Ignacio Calla, Director de Administración.
c. Mag. Wilton Henry Céspedes del Pozo, Docente de la Escuela Profesional de Ingeniería Agronómica Tropical.
d. Mag. Policarpo Quispe Flores, Docente de la Escuela Profesional de Ingeniería Agronómica Tropical.
e. CPC Haideé Vargas Aimituma, Jefe de la Unidad de Recursos Humanos.
f. Eco. Yanet Contreras Béjar, Jefe de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto.

Esta comisión tuvo por finalidad impulsar el proceso de tránsito al nuevo régimen, difundir y supervisar cada una de sus etapas y en representación de la entidad, coordinar con la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR el desarrollo de las etapas de dicho proceso, así mismo la referida comisión debió cumplir con las funciones establecidas en los "Lineamientos para el tránsito de la entidad pública al régimen del servicio civil" establecidos en la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 034-2017-SERVIR/PE.

La designación de esta comisión fue acordada en Sesión Extraordinaria N° 03-2017 de fecha 29 de marzo de 2017.

Como se desprende de la información hasta aquí presentada, las autoridades universitarias después de haber transcurrido siete días de la publicación de la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 034-2017-SERVIR/PE, tomó este acuerdo de conformar la comisión respectiva. El contenido de la Resolución N° 021-2017-CO-UNIQ se aprecia en el Anexo 3 del presente reporte de investigación.

Consultados los encuestados sobre si conocen sobre este proceso, el 100 % de los mismos afirmó positivamente que son plenos conocedores no solo de la Resolución del SERVIR, sino que conocen de cerca a los miembros de la comisión responsable de este proceso al interior de la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba.

Las metodologías y herramientas adoptadas por la Comisión han sido de conocimiento de todos los trabajadores de la entidad, así como de las autoridades universitarias.

Per se, los lineamientos son muy precisos en cuanto al procedimiento que se tiene que seguir, para alcanzar el propósito que los trabajadores de la entidad formen parte del Servicio Civil.

b. Análisis situacional de la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba en el marco de la aplicación de los lineamientos para el tránsito de una entidad pública al régimen del servicio civil

Conforme a la encuesta aplicada a los trabajadores de la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba, se tiene que el 100% de los mismos ha seguido con los procedimientos de incorporación normados en la legislación vigente como son los concursos públicos, la convocatoria, el proceso de selección y la contratación respectiva.

El horario de trabajo declarado por el personal administrativo es de 08:00 a 13:00 horas en las mañanas y de 15:00 a 18:00 en las tardes para los primeros cuatro días de la semana, en tanto que los días viernes el horario de labor es corrido, de 07:00 a 15:00 horas.

Para los efectos del control de asistencia, cada servidor debe registrar su asistencia personalmente en el Reloj Biométrico, tanto en los ingresos como en las salidas. Los jefes inmediatos son los responsables de hacer cumplir las normas de permanencia y puntualidad. El horario de Refrigerio se realiza de 13:00 p.m. a 15:00 p.m. y su duración no debe exceder de 120 minutos, este tiempo no forma parte de la jornada de trabajo. El horario de los días viernes es corrido sin horario de refrigerio.

El personal administrativo dispone de una tolerancia de quince minutos a la hora de ingreso tanto en el turno mañana como de la tarde, quienes llegan después de la tolerancia, el reloj biométrico no registrara asistencia; solo pueden ingresar previa autorización escrita de su jefe inmediato. La Oficina de Recursos Humanos es la responsable de hacer cumplir las normas que aseguren el control de asistencia, puntualidad y permanencia laboral. Si el servidor nota algún error al registrar su asistencia, da cuenta inmediata a la Unidad de Recursos Humanos, el registro de asistencia no es obligatorio para los servidores de la Alta Dirección.

La oficina de Tecnologías de Información y Comunicación reporta del Reloj Biométrico el registro de los ingresos y salidas cada 15 de mes, e informa a la unidad de Recursos Humanos, el reporte sustentatorio sirve para la elaboración de las Planillas CAS.

Los resultados también expresan que el 85% de los trabajadores conoce el plan de mejora para la comunicación interna, situación que dinamiza las relaciones interpersonales dentro de la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba, dejando así solo un 15% con respuesta negativa. Al mismo tiempo un 76% indica que si se implementa el nuevo régimen en la entidad, en tanto que el 24% declaran desconocer de esta implementación.

Del mismo modo el 76 % de los trabajadores encuestados considera que dentro de la Universidad, existen oportunidades de mejora.

Tabla 2

Análisis situacional sobre puestos que existen en la entidad

NOMBRE DEL ÓRGANO	CANTIDAD (#)	PORCENTAJE (%)
Dirección general de administración	11	33.00%
Oficina de planeamiento y presupuesto	4	12.00%
Dirección de servicios académicos	2	6.00%
Dirección de gestión de investigación	2	6.00%
Presidencia	2	6.00%
Secretaría general	3	9.00%
Escuelas profesionales	2	6.00%
Oficina de gestión de la calidad	2	6.00%
Dirección de interculturalidad y gestión ambiental	1	3.00%
Oficina de asesoría legal	1	3.00%
Unidad de relaciones públicas e imagen institucional	1	3.00%
Vicepresidencia académica	1	3.00%
Vicepresidencia de investigación	1	3.00%
TOTAL GENERAL	**33**	**100%**

Fuente: Elaboración propia en base a la oficina de Recursos Humanos de la UNIQ

Interpretación:

En la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba se identifican trece (13) órganos con ocupantes de puesto, entre los que se distribuyen los treinta y tres (33) ocupantes de puestos. Los órganos con mayor cantidad de ocupantes de puesto en la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba son la dirección general de administración con 33% del total de la entidad (11 ocupantes), seguida de la oficina de planeamiento y presupuesto con 12% (04 ocupantes). La secretaría general agrupa el 9% del total de la entidad (03 ocupantes). Por su parte, la dirección de servicios académicos, la dirección de gestión de investigación, la presidencia, las escuelas profesionales y la oficina de gestión de la calidad, cuentan con dos (02) ocupantes de puestos (6% en cada caso). Teniendo así que la dirección de interculturalidad y gestión ambiental, oficina de asesoría legal, la unidad de relaciones públicas e imagen institucional y las vicepresidencias académicas y de investigación, cuentan con un (01) ocupante en cada caso (3% en cada caso).

Tabla 3

Cantidad y porcentaje de ocupantes de puesto por naturaleza

Naturaleza del órgano	Cantidad (#)	Porcentaje (%)
Apoyo	20	61.00%
Asesoramiento	8	24.00%
Alta dirección	3	9.00%
Línea	2	6.00%
Total general	33	100.00%

Fuente: Elaboración propia en base a la oficina de Recursos Humanos de la UNIQ

Interpretación:

Los órganos identificados en la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba se distribuyen, según su naturaleza, de la siguiente manera: alta dirección, asesoramiento, línea y apoyo. Un total de veinte (20) ocupantes de puestos pertenecen a los órganos de apoyo, lo que equivale al 61% del total de ocupantes de puesto de la entidad. Entre los órganos de apoyo se encuentran: la dirección general de administración, la secretaría general, entre otras.

Asimismo, ocho (08) ocupantes de puesto, que equivalen al 24% del total de ocupantes de puesto de la entidad, se ubican en el órgano de asesoramiento Finalmente, los órganos de alta dirección y de línea concentran el 9% (03 casos) y el 6% (02 casos), respectivamente.

En la reunión para la aprobación de la presente acta hubo participación de un miembro de la comisión quien ha solicitado la aclaraciones sobre los 08 ocupantes en naturaleza del órgano de asesoramiento, quedando satisfecho con las precisiones alcanzadas.

Tabla 4

Cantidad y porcentaje de ocupantes de puestos según régimen laboral y/o modalidad de contratación

Régimen laboral y/o modalidad de contratación	Cantidad (#)	Porcentaje (%)
Decreto legislativo n°1057 (cas)	31	94.00%
Otros	2	6.00%
Total general	**33**	100.00%

Fuente: Elaboración propia en base a la oficina de Recursos Humanos de la UNIQ

Interpretación:

En la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba se identificó un (01) sólo régimen laboral, el Decreto Legislativo N°1057, el mismo que agrupa al 94% del total de ocupantes de puesto (31 ocupantes de puesto). El 6% restante se encuentra bajo otra modalidad de contratación (02 ocupantes de puestos).

TABLA 5

Cantidad de ocupantes de puesto según naturaleza del órgano y régimen laboral y/o modalidad de contratación

NATURALEZA DEL ÓRGANO	DECRETO LEG. N° 1057	OTROS	TOTAL GENERAL	PORCENTAJE (%)
Apoyo	18	2	20	61.00%
Asesoramiento	8	0	8	24.00%
Alta dirección o gobierno	3	0	3	9.00%
Línea	2	0	2	6.00%
Total general	**31**	**2**	**33**	**100.00%**

Fuente: Elaboración propia en base a la oficina de Recursos Humanos de la UNIQ

Interpretación:

Los ocupantes de puestos bajo Decreto Legislativo N°1057 se distribuyen en todos los órganos de la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba, principalmente en los órganos de apoyo (18 ocupantes de puesto) y asesoramiento (8 ocupantes de puesto). Por su parte, quienes se encuentran bajo otra modalidad se ubican en los órganos de apoyo (02 ocupantes de puestos).

TABLA 6

Cantidad de ocupantes de puesto según naturaleza del órgano y régimen laboral y/o modalidad de contratación

NOMBRE DEL ÓRGANO	RÉGIMEN LABORAL Y/ O MODALIDAD DE CONTRATACIÓN			
	DECRETO LEG. N°1057	OTROS	TOTAL GENERAL	PORCENTAJE (%)
Dirección general de administración	9	2	11	33.00%
Oficina de planeamiento y presupuesto	4	0	4	12.00%
Dirección de servicios académicos	2	0	2	6.00%
Dirección de gestión de investigación	2	0	2	6.00%
Escuelas profesionales	2	0	2	6.00%
Oficina de gestión de la calidad	2	0	2	6.00%
Presidencia	2	0	2	6.00%
Secretaría general	3	0	3	9.00%
Dirección de interculturalidad y gestión ambiental	1	0	1	3.00%
Oficina de asesoría legal	1	0	1	3.00%
Unidad de relaciones públicas e imagen institucional	1	0	1	3.00%
Vicepresidencia académica	1	0	1	3.00%
Vicepresidencia de investigación	1	0	1	3.00%
Total general	**31**	**2**	**33**	**100.00 %**

Fuente: Elaboración propia en base a la oficina de Recursos Humanos de la UNIQ

Interpretación:

Los ocupantes de puestos bajo Decreto Legislativo N°1057 se distribuyen en todos los órganos de la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba pero se concentran en la dirección general de administración (09 casos). Por su parte, quienes se encuentran bajo otra modalidad se ubican en la dirección general de administración (02 casos). Se ha eliminado 02 nombres de órganos por existir duplicidad (Dirección de Servicios Académicos y Dirección de Gestión de la Investigación), aclarando que no existe variación en la sumatoria total.

TABLA 7

Distribución de los puestos según régimen laboral y/o modalidad de contratación

NOMBRE DEL PUESTO	RÉGIMEN LABORAL Y/ O MODALIDAD DE CONTRATACIÓN			
	DECRETO LEG. N°1057	OTROS	TOTAL GENERAL	PORCENTAJE (%)
Operador de limpieza y/o mantenimiento	2	1	3	9.00%
Especialista de la oficina de calidad y acreditación universitaria	2	0	2	6.00%
Técnico del centro de cómputo y registro central	1	0	1	3.00%
Asistente Administrativo I	1	0	1	3.00%
Asistente en Servicios Académicos	1	0	1	3.00%
Técnico conductor (Chofer)	1	0	1	3.00%
Director de Gestión de la Investigación	1	0	1	3.00%
Especialista en logística	1	0	1	3.00%
Especialista en proyectos de inversión pública	1	0	1	3.00%
Jefe de la unidad de contabilidad	1	0	1	3.00%
Jefe de la Dirección General de Administración	1	0	1	3.00%
Jefe de la oficina de Relaciones Publicas (e imagen institucional)	1	0	1	3.00%
Jefe de la oficina de Inversiones	1	0	1	3.00%
Jefe de la oficina de interculturalidad y gestión ambiental	1	0	1	3.00%
Jefe de la oficina de planeamiento y presupuesto	1	0	1	3.00%
Jefe de la unidad formuladora (UF)	1	0	1	3.00%
Dirección de servicios académicos	1	0	1	3.00%

Jefe de la oficina de tecnologías de la información y comunicación.	1	0	1	3.00%
Asesor Jurídico	1	0	1	3.00%
Jefe de la unidad del área de suministros y almacén	1	0	1	3.00%
Jefe de la unidad de presupuesto	1	0	1	3.00%
Jefe de la unidad de Recursos Humanos	1	0	1	3.00%
Jefe de la unidad de Tesorería	1	0	1	3.00%
Operador de seguridad	0	1	1	3.00%
Presidente de la Comisión Organizadora	1	0	1	3.00%
Secretario general	1	0	1	3.00%
Asistente Administrativo II	1	0	1	3.00%
Técnico agropecuario	1	0	1	3.00%
Vicepresidente académico	1	0	1	3.00%
Vicepresidente de investigación	1	0	1	3.00%
Total general	**31**	**2**	**33**	**100.00 %**

Fuente: Elaboración propia en base a la oficina de Recursos Humanos de la UNIQ

Interpretación:

En la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba se identifican veintinueve (29) puestos diferentes. Los puestos con mayor número de ocupantes es el de operador de limpieza y/o manteamiento (03 ocupantes de puesto) que tienen un 9.00% y el especialista de la oficina de calidad y acreditación universitaria (02 ocupantes de puesto) con un 6.00%. El resto de puestos tienen un (01) ocupante de puesto, respectivamente. Teniendo en cada área un 3.00% de total.

TABLA 8

Cantidad de ocupantes de puesto de confianza según naturaleza del órgano

NATURALEZA DEL ÓRGANO	CARGO DE CONFIANZA				
	NO	SÍ	NO APLICA	TOTAL	PORCENTAJE (%)
ALTA DIRECCIÓN O GOBIERNO	0	3	0	3	9.00%
LÍNEA	2	0	0	2	6.00%
ASESORAMIENTO	8	0	0	8	24.00%
APOYO	17	1	2	20	61.00%
Total general	**27**	**4**	**2**	**33**	**100.00 %**

Fuente: Elaboración propia en base a la oficina de Recursos Humanos de la UNIQ

Nota: No se considera a los ocupantes de puesto bajo otra modalidad.

Interpretación:

Del total de los treinta y tres (33) ocupantes de puestos de la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba cuatro (04) han sido designados como cargo de confianza. En la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba se encuentran cargos de confianza en los órganos de alta dirección (03 ocupantes de puesto) y un caso (01) en los órganos de apoyo.

TABLA 9

Ingreso promedio de los ocupantes de puestos según nombre del órgano y régimen laboral y/o modalidad de contratación

NOMBRE DEL ÓRGANO	PROMEDIO DE REMUNERACIÓN
Oficina De Planeamiento Y Presupuesto	S/. 5,125
Decreto Legislativo N°1057 (Cas)	S/. 5,125
Presidencia	S/. 8,750
Decreto Legislativo N°1057 (Cas)	S/. 8,750
Dirección General De Administración	S/. 3,709
Decreto Legislativo N°1057 (Cas)	S/. 4,333
Otros	S/. 900
Escuelas Profesionales	S/. 1,000
Decreto Legislativo N°1057 (Cas)	S/. 1,000
Oficina De Gestión De La Calidad	S/. 4,500
Decreto Legislativo N°1057	S/. 4,500
Vicepresidencia de Investigación	S/. 13,750
Decreto Legislativo N°1057	S/. 13,750
Vicepresidencia Académica	S/. 13,750
Decreto Legislativo N°1057	S/. 13,750
Secretaría General	S/. 3,467
Decreto Legislativo N°1057	S/. 3,467
Unidad De Relaciones Publicas e Imagen Institucional	S/. 2,500
Decreto Legislativo N°1057	S/. 2,500
Dirección de Gestión de Investigación	S/. 3,100
Decreto Legislativo N°1057	S/. 3,100
Dirección de Interculturalidad y Gestión Ambiental	S/. 5,000
Decreto Legislativo N°1057	S/. 5,000
Dirección de Servicios Académicos	S/. 4,000
Decreto Legislativo N°1057	S/. 4,000
Oficina de Asesoría Legal	S/. 6,000
Decreto Legislativo N°1057	S/. 6,000
Total general	**S/. 4,709**

Fuente: Elaboración propia en base a la oficina de Recursos Humanos de la UNIQ

Interpretación:

El ingreso promedio aproximado de los ocupantes de puesto en la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba es de cuatro mil setecientos y nueve (S/ 4,709), se aclara que son ingresos promedio por órganos y cada órgano está constituido por unidades orgánicas y/o áreas las cuales arrojan ingresos promedio de los ocupantes de puestos según nombre del órgano y régimen laboral y/o modalidad de contratación.

TABLA 10

Cantidad de puestos con variaciones en los ingresos

NOMBRE DEL PUESTO	CANTIDAD DE OCUPANTES (#)	TOTAL GENERAL	PORCENTAJE (%)
ESPECIALISTA DE LA OFICINA DE CALIDAD Y ACREDITACIÓN UNIVERSITARIA	2	2	40.00%
OPERADOR DE LIMPIEZA Y/O MANTENIMIENTO	3	3	60.00%
TOTAL	**5**	**5**	**100.00%**

Fuente: Elaboración propia en base a la oficina de Recursos Humanos de la UNIQ

Interpretación:

En la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba se identifica un total de dos (02) puestos cuyos ocupantes perciben distintos ingresos, y a su vez pertenecen al mismo régimen laboral: el especialista de la oficina de calidad y acreditación universitaria y el operador de limpieza y/o mantenimiento. En conjunto, dichos puestos involucran a cinco (05) ocupantes.

Tabla 11

Los documentos de gestión están actualizados y aprobados de acuerdo en ley dentro de la entidad

	TRABAJADORES (#)	PORCENTAJE (%)
SI	3	9.00%
NO	30	91.00%
TOTAL	**33**	**100.00%**

Fuente: Oficina de Recursos Humanos de la UNIQ

Interpretación:

Dentro de la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba del total de encuestados un 91 .00 % los documentos de gestión están actualizados y aprobados de acuerdo en ley dentro de la entidad mientras que un 9.00 % no sabe o desconoce de las actualizaciones que existen dentro de la Universidad.

Tabla 12

Existen equipos de trabajo dentro de la institución

	TRABAJADORES (#)	PORCENTAJE (%)
SI	5	15.00%
NO	28	85.00%
TOTAL	**33**	**100.00%**

Fuente: Oficina de Recursos Humanos de la UNIQ

Interpretación:

En la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba del total de encuestados un 85.00 % indica que no existen trabajo en equipo dentro de la institución mientras que un 15.00 % afirma que si existe ayuda entre los compañeros de trabajo.

Tabla 13

Perfil del trabajador y que requisitos debe de tener para mantenerse en la entidad

	TRABAJADORES (%)	PORCENTAJE (%)
SI	29	88.00%
NO	4	12.00%
TOTAL	**33**	**100.00%**

Fuente: Oficina de Recursos Humanos de la UNIQ

Interpretación:

En la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba del total de encuestados un 88.00 % conoce cuál es el perfil del trabajador y los requisitos que se debe de tener para mantenerse en la entidad mientras que un 12 .00 % no saben o desconocen del perfil o que requisitos deben cumplir para mantenerse en la entidad.

Tabla 14

Existe una escala salarial en la institución

	TRABAJADORES (#)	PORCENTAJE (%)
SI	6	18.00%
NO	27	82.00%
TOTAL	**33**	**100.00%**

Fuente: Oficina de Recursos Humanos de la UNIQ

Interpretación:

Dentro de la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba del total de encuestados un 82.00 % conocen o saben que existe una escala salarial en la institución mientras que un 18.00 % no sabe o desconoce cuál es la escala salarial.

Tabla 15

Se publican periódicamente las convocatorias de concursos públicos en la institución

	TRABAJADORES (#)	PORCENTAJE (%)
SI	30	91.00%
NO	3	9.00%
TOTAL	**33**	**100.00%**

Fuente: Oficina de Recursos Humanos de la UNIQ

Interpretación:

Del total de los encuestados en la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba un 91.00 % conocen sobre las publicaciones que se realizan periódicamente sobre las convocatorias de concursos públicos en la institución mientras que un 9.00 % no saben o desconocen de estas convocatorias.

Tabla 16

La documentación mínima necesaria para el funcionamiento óptimo de los procesos

	TRABAJADORES (#)	PORCENTAJE (%)
SI	30	91.00 %
NO	3	9.00 %
TOTAL	**33**	**100.00%**

Fuente: Oficina de Recursos Humanos de la UNIQ

Interpretación:

Dentro de la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba del total de encuestados un 91.00 % definen la documentación mínima necesaria para el funcionamiento óptimo de los procesos mientras que un 9 .00 % no saben o desconocen de la documentación que sirve para el funcionamiento de los procesos dentro de la Universidad.

Tabla 17

Los servidores conocen los objetivos que se deben de cumplir dentro de la entidad

	TRABAJADORES (#)	PORCENTAJE (%)
SI	29	88.00%
NO	4	12.00%
TOTAL	**33**	**100.00%**

Fuente: Oficina de Recursos Humanos de la UNIQ

Interpretación

Del total de los encuestados en la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba un 88.00 % indica que los servidores conocen los objetivos que se deben de cumplir dentro de la entidad mientras que un 12.00 % no saben o desconocen de estas de los objetivos de la entidad.

Tabla 18

Etapas y su importancia respecto a la percepción de trabajadores para la institución

	TRABAJADORES (#)	PORCENTAJE (%)
SI	29	88.00%
NO	4	12.00%
TOTAL	**33**	**100.00%**

Fuente: Oficina de Recursos Humanos de la UNIQ

Interpretación:

Del total de los encuestados en la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba un 88.00 % conocen sobre las etapas y su importancia respecto a la percepción de trabajadores para la institución mientras que un 12% no saben o desconocen de las etapas.

Tabla 19

Puestos necesarios y los perfiles de dichos puestos, acorde con las funciones que deben desempeñar

	TRABAJADORES (#)	PORCENTAJE (%)
SI	6	18.00%
NO	28	82.00%
TOTAL	**33**	**100.00%**

Fuente: Oficina de Recursos Humanos de la UNIQ

Interpretación:

Del total de los encuestados en la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba un 82.00 % saben sobre los puestos necesarios y los perfiles de dichos puestos, acorde con las funciones que deben desempeñar mientras que un 18.00 % no saben o desconocen de sobre qué perfil debe de desempeñar de acorde a sus funciones.

c. Resultados del mapeo de procesos

Tabla 20

Desarrollo de los procesos estratégicos – versión 1

Código	Nombre	Objetivo	Responsable	Áreas participantes
PE01	Dirección y gestión de asuntos institucionales	Dirigir y conducir la formación profesional de calidad en el estudiante universitario de la UNIQ	Presidencia de la comisión organizadora	Vicepresidente Académica y Vicepresidencia de Investigación
PE02	Planeamiento estratégico y gestión del presupuesto institucional	Conducir los sistemas de planeamiento estratégico, presupuesto público, modernización de la gestión pública e inversión pública	Jefe de la oficina de Planeamiento y Presupuesto	Alta dirección, Unidad de Planeamiento, Unidad de Presupuesto, Unidad Formuladora, Oficina de Gestión de la Calidad.
PE03	Gestión de la calidad y mejora educativa	Promover el enfoque de procesos en la entidad y la mejora educativa mediante el mantenimiento de un canal de comunicación permanente con los graduados, promoviendo la inserción laboral, el emprendimiento, la investigación y la formación continua, que permita además conocer los requerimientos del medio, así como la calidad y pertinencia de la formación de grado brindada por la UNIQ, que conlleven a cumplir con la responsabilidad social	Vicepresidencia Académica	Dirección de Servicios Académicos, Escuelas Profesionales, Vicepresidencia de Investigación, Dirección de Interculturalidad, Unidad de Relaciones Públicas e Imagen Institucional

En la Tabla 20 se puede apreciar que en cuanto respecta al desarrollo de procesos estratégicos se han verificado tres procesos, los mismos que básicamente tiene que ver con la mejora de la calidad educativa, la dirección de los asuntos institucionales armonizados con el Planeamiento Estratégico y la gestión del presupuesto institucional.

Tabla 21

Desarrollo de los procesos misionales – versión 1

Código	Nombre	Objetivo	Responsable	Áreas participantes
PM01	Desarrollo de la oferta académica	Identificar las necesidades del mercado laboral a fin de direccionar el desarrollo de habilidades y potencialidades en la formación profesional	Jefe de OPP	Vicepresidencia Académica
PM02	Admisión de estudiantes	Programar y ejecutar el proceso de admisión y matrícula para programas de pregrado	Oficina de Admisión	Director de Escuela, Unidad de Tesorería, Comités de Admisión, Centro de Cómputo y Archivo Central
PM03	Formación universitaria de pregrado	Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades relacionadas con los servicios educativos de la institución que contribuyan a la formación universitaria de calidad.	Dirección de Servicios Académicos	Unidad de Programación Académica y Directores de Escuela
PM04	Fortalecimiento de capacidades investigativas	Crear y fortalecer una cultura de investigación en docentes, estudiantes graduados para abordar y buscar soluciones a los problemas de investigación con un enfoque intercultural.	Vicepresidencia de Investigación	Comisión Organizadora y Dirección de Gestión de la Investigación
PM05	Gestionar bachillerato y titulación	Otorgar los grados y títulos a los estudiantes que han cumplido los requisitos de un programa de formación profesional aprobado por la SUNEDU	Secretario General	Director de Escuela, Unidad de Tesorería, Unidad de Biblioteca, Laboratorios y Comisión Organizadora.

En la Tabla 21, se describen los cinco procesos misionales, para llevar adelante el transito al régimen del servicio civil, en este proceso se contemplan el desarrollo de la oferta académica, la formación universitaria en el pregrado desde el proceso de admisión, pasando por las capacidades investigativas y los procesos de culminación en los grados de bachiller y título profesional, conforme a las normas que emanan del SUNEDU.

Tabla 22

Desarrollo de los procesos de soporte – versión 1- primera parte

Código	Nombre	Objetivo	Responsable	Áreas participantes
PS01	Gestión de los recursos humanos	Crear y fortalecer una cultura organizacional favorable para atraer, retener y motivar a profesionales y técnicos calificados y con alto rendimiento capacitarlos	Jefe de la Unidad de Recursos Humanos	Dirección General de Administración y Comisión Organizadora
PS02	Gestión de contrataciones de bienes y servicios	Ejecuta de manera oportuna y confiable, contrataciones públicas eficientes y transparentes de bienes y servicios según las necesidades de la institución	Jefe de la Unidad de Abastecimientos	Dirección General de Administración y todas las unidades de la entidad
PS03	Gestión del patrimonio institucional	Ejecuta los actos de disposición, administración, registro y control de los bienes de propiedad de la entidad, cuya administración está a su cargo de acuerdo con la normativa vigente estatal	Jefe de la Unidad de Abastecimientos	Dirección General de Administración
PS04	Asesoría Legal	Atender asuntos legales que surjan respecto a las actividades de la organización, a sus normas internas y a su relación con otras entidades	Jefe de Asesoría Legal	Comisión Organizadora, Dirección General de Administración

Tal como se verifica en las tablas 22 y 23, se han considerado ocho procesos de soporte los mismos que están comprendidos los de asesoría legal, gestión de recursos humanos, gestión de contrataciones y del patrimonio institucional, tecnologías de información, bienestar universitario, atención al ciudadano, así como la gestión contable y financiera de la universidad.

Tabla 23

Desarrollo de los procesos de soporte – versión 1- segunda parte

Código	Nombre	Objetivo	Responsable	Áreas participantes
PS05	Gestión de Bienestar Universitario	Organizar, dirigir, ejecutar, controlar y evaluar los planes, programas, proyectos y/o servicios de bienestar integral, promoción, prevención de salud y recreación basadas en el conocimiento de las necesidades identificadas con las comunidades para los estudiantes, profesores y trabajadores administrativos, a fin de contribuir a mejorar su nivel socioeconómico	Oficina de Bienestar Universitario	Escuelas Profesionales, Oficina de Bienestar Universitario, Comisión Organizadora, Vicepresidencia Académica, Universidad de Servicios Culturales, Deportivos y Artísticos, Unidad de Servicios de Salud, Unidad de Servicios Pedagógicos
PS06	Desarrollo y gestión de tecnología de la información	Gestionar los servicios de TIC en la institución e implementar y/o proponer nuevas soluciones referido al TIC	Jefe de la Oficina de Tecnología de la Información y Comunicación	Dirección General de Administración
PS07	Control documental y atención al ciudadano	Administra, conserva y custodia la documentación de la UNIQ y brinda información y orientación a ciudadanos y personas jurídicas sobre los servicios de la UNIQ, así también vela por la agilización de procedimientos de atención y gestión documentaria	Secretario General	Dirección General de Administración
PS08	Gestión financiera y contable	Reconocimiento y revelación de las transacciones, los hechos y operaciones financieras, económicas, sociales y ambientales, para presentar estados e informes contables, con información, relevante y comprensible, útil para el control y toma de decisiones.	Director de la Dirección General de Administración	Unidad de la Tesorería y Unidad de Contabilidad

d. Resultados del mapeo de puestos

Tabla 24
Cantidad y porcentaje de ocupantes de puesto por órgano

Nombre del Órgano	Cantidad (#)	Porcentaje (%)
Dirección general de administración	11	33%
Oficina de planeamiento y presupuesto	4	12%
Dirección de servicios académicos	2	6%
Dirección de gestión de investigación	2	6%
Presidencia	2	6%
Secretaría general	3	9%
Escuelas profesionales	2	6%
Oficina de gestión de la calidad	2	6%
Dirección de interculturalidad y gestión ambiental	1	3%
Oficina de asesoría legal	1	3%
Unidad de relaciones públicas e imagen institucional	1	3%
Vicepresidencia académica	1	3%
Vicepresidencia de investigación	1	3%
Total general	**33**	**100%**

- En la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba se identifican trece (13) órganos con ocupantes de puesto, entre los que se distribuyen los treinta y tres (33) ocupantes de puestos.

- Los órganos con mayor cantidad de ocupantes de puesto en la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba son la dirección general de administración con 33% del total de la entidad (11 ocupantes), seguida de la oficina de planeamiento y presupuesto con 12% (04 ocupantes).

- La secretaría general agrupa el 9% del total de la entidad (03 ocupantes).

- Por su parte, la dirección de servicios académicos, la dirección de gestión de investigación, la presidencia, las escuelas profesionales y la oficina de gestión de la calidad, cuentan con dos (02) ocupantes de puestos (6% en cada caso).

- Por su parte, la dirección de interculturalidad y gestión ambiental, oficina de asesoría legal, la unidad de relaciones públicas e imagen institucional y las vicepresidencias académicas y de investigación, cuentan con un (01) ocupante en cada caso (3% en cada caso).

Tabla 25
CANTIDAD Y PORCENTAJE DE OCUPANTES DE PUESTOS SEGÚN RÉGIMEN LABORAL Y/O MODALIDAD DE CONTRATACIÓN

Régimen laboral y/o Modalidad de contratación	Cantidad (#)	Porcentaje (%)
Decreto Legislativo N°1057 (CAS)	31	94%
Otros	2	6%
Total general	**33**	**100%**

- En la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba se identificó un (01) sólo régimen laboral, el Decreto Legislativo N°1057, el mismo que agrupa al 94% del total de ocupantes de puesto (31 ocupantes de puesto). El 6% restante se encuentra bajo otra modalidad de contratación (02 ocupantes de puestos).

TABLA 26
CANTIDAD DE OCUPANTES DE PUESTO SEGÚN NATURALEZA DEL ÓRGANO Y RÉGIMEN LABORAL Y/O MODALIDAD DE CONTRATACIÓN

Naturaleza del órgano	Decreto Leg. N°1057	Otros	Total general
Apoyo	18	2	20
Asesoramiento	8	0	8
Alta dirección o gobierno	3	0	3
Línea	2	0	2
Total general	**31**	**2**	**33**

- Los ocupantes de puestos bajo Decreto Legislativo N°1057 se distribuyen en todos los órganos de la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba, principalmente en los órganos de apoyo (18 ocupantes de puesto) y asesoramiento (8 ocupantes de puesto). Por su parte, quienes se encuentran bajo otra modalidad se ubican en los órganos de apoyo (02 ocupantes de puestos).

Tabla 27

CANTIDAD DE OCUPANTES DE PUESTO SEGÚN NATURALEZA DEL ÓRGANO Y RÉGIMEN LABORAL Y/O MODALIDAD DE CONTRATACIÓN

Nombre del órgano	Régimen laboral y/ o Modalidad de contratación		
	Decreto Leg. N°1057	Otros	Total general
Dirección general de administración	9	2	11
Oficina de planeamiento y presupuesto	4	0	4
Dirección de servicios académicos	2	0	2
Dirección de gestión de investigación	2	0	2
Escuelas profesionales	2	0	2
Dirección de servicios académicos	2	0	2
Dirección de gestión de investigación	2	0	2
Oficina de gestión de la calidad	2	0	2
Presidencia	2	0	2
Secretaría general	3	0	3
Dirección de interculturalidad y gestión ambiental	1	0	1
Oficina de asesoría legal	1	0	1
Unidad de relaciones públicas e imagen institucional	1	0	1
Vicepresidencia académica	1	0	1
Vicepresidencia de investigación	1	0	1
Total general	**31**	**2**	**33**

- Los ocupantes de puestos bajo Decreto Legislativo N°1057 se distribuyen en todos los órganos de la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba pero se concentran en la dirección general de administración (09 casos). Por su parte, quienes se encuentran bajo otra modalidad se ubican en la dirección general de administración (02 casos).

Tabla 28
DISTRIBUCIÓN DE LOS PUESTOS SEGÚN RÉGIMEN LABORAL Y/O MODALIDAD DE CONTRATACIÓN

Nombre del puesto	Régimen laboral y/ o Modalidad de contratación		
	Decreto Leg. N°1057	Otros	Total general
Operador de limpieza y/o mantenimiento	2	1	3
Especialista de la oficina de calidad y acreditación universitaria	2	0	2
Analista en tecnologías de la información	1	0	1
Asistente de administración	1	0	1
Asistente en servicios académicos	1	0	1
Chofer	1	0	1
Especialista de investigación	1	0	1
Especialista en logística	1	0	1
Especialista en proyectos de inversión pública	1	0	1
Jefe de contabilidad	1	0	1
Jefe de la oficina de administración	1	0	1
Jefe de la oficina de comunicación (imagen institucional)	1	0	1
Jefe de la oficina de infraestructura	1	0	1
Jefe de la oficina de interculturalidad	1	0	1
Jefe de la oficina de planeamiento y presupuesto	1	0	1
Jefe de la oficina de programación de inversiones	1	0	1
Jefe de la oficina de servicios académicos	1	0	1
Jefe de la oficina de tecnologías de la información	1	0	1
Jefe de la oficina general de asesoría jurídica	1	0	1
Jefe de la unidad de almacén y distribución	1	0	1
Jefe de presupuesto	1	0	1
Jefe de recursos humanos	1	0	1
Jefe de tesorería	1	0	1
Operador de seguridad	0	1	1
Presidente	1	0	1
Secretario general	1	0	1
Secretaria	1	0	1
Técnico agropecuario	1	0	1
Vicepresidente académico	1	0	1
Vicepresidente de investigación	1	0	1
Total general	**30**	**2**	**33**

En la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba se identifican veintinueve (29) puestos diferentes. Los puestos con mayor número de ocupantes es el de operador de limpieza y/o manteamiento (03 ocupantes de puesto) y el especialista de la oficina de calidad y acreditación universitaria (02 ocupantes de puesto). El resto de puestos tienen un (01) ocupante de puesto, respectivamente.

Tabla 29
CANTIDAD DE OCUPANTES DE PUESTO DE CONFIANZA SEGÚN NATURALEZA DEL ÓRGANO

Naturaleza del Órgano	Cargo de confianza			
	No	Sí	No aplica	Total general
Alta Dirección o Gobierno	0	3	0	3
Línea	2	0	0	2
Asesoramiento	8	0	0	8
Apoyo	17	1	2	20
Total general	**27**	**4**	**2**	**33**

Nota: No se considera a los ocupantes de puesto bajo otra modalidad.

- Del total de los treinta y tres (33) ocupantes de puestos de la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba cuatro (04) han sido designados como cargo de confianza.

- En la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba se encuentran cargos de confianza en los órganos de alta dirección (03 ocupantes de puesto) y un caso (01) en los órganos de apoyo.

TABLA 30
INGRESO PROMEDIO DE LOS OCUPANTES DE PUESTOS SEGÚN NOMBRE DEL ÓRGANO Y RÉGIMEN LABORAL Y/O MODALIDAD DE CONTRATACIÓN

Nombre del órgano	Promedio de remuneración
Oficina De Planeamiento Y Presupuesto	**S/. 5,125**
Decreto Legislativo N°1057 (Cas)	S/. 5,125
Presidencia	**S/. 8,750**
Decreto Legislativo N°1057 (Cas)	S/. 8,750
Dirección General De Administración	**S/. 3,709**
Decreto Legislativo N°1057 (Cas)	S/. 4,333
Otros	S/. 900
Escuelas Profesionales	**S/. 1,000**
Decreto Legislativo N°1057 (Cas)	S/. 1,000
Oficina De Gestión De La Calidad	**S/. 4,500**
Decreto Legislativo N°1057	S/. 4,500
Vicepresidencia de Investigación	**S/. 13,750**
Decreto Legislativo N°1057	S/. 13,750
Vicepresidencia Académica	**S/. 13,750**
Decreto Legislativo N°1057	S/. 13,750
Secretaría General	**S/. 3,467**
Decreto Legislativo N°1057	S/. 3,467
Unidad De Relaciones Publicas e Imagen Institucional	**S/. 2,500**
Decreto Legislativo N°1057	S/. 2,500
Dirección de Gestión de Investigación	**S/. 3,100**
Decreto Legislativo N°1057	S/. 3,100
Dirección de Interculturalidad y Gestión Ambiental	**S/. 5,000**
Decreto Legislativo N°1057	S/. 5,000
Dirección de Servicios Académicos	**S/. 4,000**
Decreto Legislativo N°1057	S/. 4,000
Oficina de Asesoría Legal	**S/. 6,000**
Decreto Legislativo N°1057	S/. 6,000
Total general	**S/. 4,709**

- El ingreso promedio aproximado de los ocupantes de puesto en la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba es de cuatro mil setecientos y nueve (S/ 4,709).

TABLA 31
CANTIDAD DE PUESTOS CON VARIACIONES EN LOS INGRESOS

Nombre del Puesto	Cantidad de ocupantes	Total general
Especialista de la oficina de calidad y acreditación universitaria	2	1
Operador de limpieza y/o mantenimiento	3	1
Total	**5**	**2**

En la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba se identifica un total de dos (02) puestos cuyos ocupantes perciben distintos ingresos, y a su vez pertenecen al mismo régimen laboral: el especialista de la oficina de calidad y acreditación universitaria y el operador de limpieza y/o mantenimiento. En conjunto, dichos puestos involucran a cinco (05) ocupantes

5.1.2. Evaluación del Transito al Régimen del Servicio Civil

Tabla 32

Matriz de instrumentos para medir el Transito al Régimen del Servicio Civil

Dimensiones	Indicadores	Reactivos		Categorías
Preparación de la entidad	X11: Conformación de Comité	q1	¿Tiene conocimiento acerca de la conformación del Comité de Transito al Servicio Civil?	(1) Muy poco (2) Poco (3) Regular (4) Bueno (5) Muy Bueno
	X12: Conocimiento de los servidores sobre el proceso	q2	¿Cuál es el nivel de conocimiento que usted tiene acerca del proceso de transito al servicio civil?	
	X13: Metodologías y herramientas	q3	¿Conoce usted las metodologías y herramientas que se aplican en el proceso de transito al servicio civil?	
Análisis situacional	X21: Mapeo de puestos	q4	¿Conoce usted los componentes del mapeo de puestos?	
	X22: Mapeo de procesos	q5	¿Conoce usted acerca del procedimiento a seguir en el mapeo de procesos?	
Aplicación de mejora interna	X31: Documentos de gestión	q6	¿Conoce usted los documentos de gestión aprobados por la autoridad universitaria?	
	X32: Valorización de puestos	q7	¿Conoce usted el procedimiento que se sigue para determinar la valorización de los puestos?	
Acciones a implementar	X41: Concursos de selección	q8	¿Conoce usted los procedimientos a seguir en los concursos de selección para el ingreso al servicio civil?	

En la Tabla 44 se presenta la matriz de instrumentos el mismo que ha permitido recabar información relevante, sobre el nivel de conocimientos referidos sobre la aplicación de los Lineamiento del Transito al Régimen del Servicio Civil en la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba. Los resultados se aprecian en la Tabla 54.

Tabla 33

Resultados descriptivos de la variable Transito al Régimen del Servicio Civil

Estadísticos descriptivos

Indicadores	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
X11: Conformación de Comité	33	3,00	5,00	4,1212	,69631
X12: Conocimiento de los servidores sobre el proceso	33	3,00	5,00	3,9394	,89928
X13: Metodologías y herramientas	33	3,00	5,00	3,8182	,76871
X21: Mapeo de puestos	33	3,00	5,00	3,6667	,73598
X22: Mapeo de procesos	33	3,00	5,00	3,9697	,76994
X31: Documentos de gestión	33	3,00	5,00	3,7879	,78093
X32: Valorización de puestos	33	3,00	5,00	4,0303	,80951
X41: Concursos de selección	33	3,00	5,00	4,0606	,82687
N válido (por lista)	33				

Fuente: Datos procesados de la aplicación de la encuesta

Como se advierte de la Tabla 45, se tiene que los encuestados, refieren tener buen conocimiento acerca de la conformación del Comité de Transito al Régimen del Servicio Civil, así como la valorización de puestos y el procedimiento a seguir para el concurso de selección.

El mapeo de puestos, presente el nivel de conocimiento más bajo de todos los indicadores medidos con un valor de 3,66.

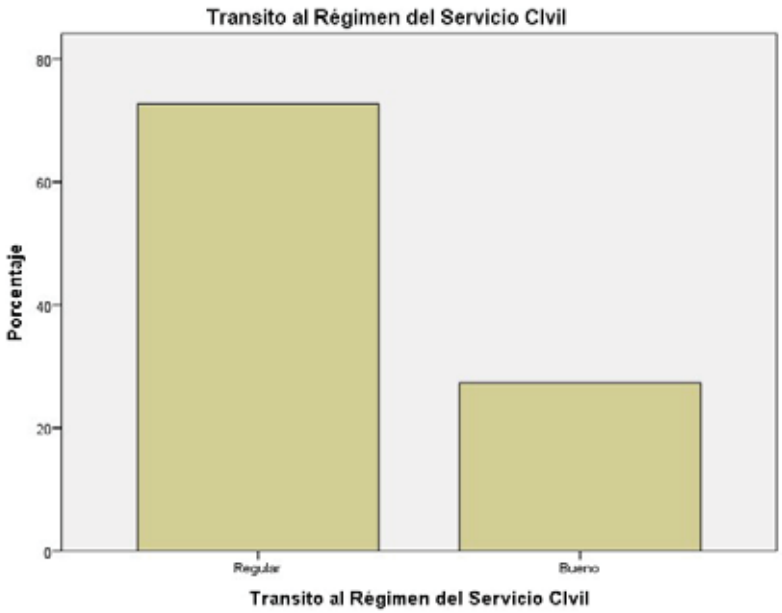
El valor mínimo de 3 quiere decir que la respuesta es regular y el valor de 5 quieren decir que la respuesta es muy buena. La columna denominada “media” expresa el valor promedio del resultado de aplicar los instrumentos para cada indicador sugerido en el instrumento de recolección de datos.

Tabla 34

Distribución de la muestra según el nivel de conocimiento sobre los procedimientos de Transito al régimen del servicio civil

Transito al Régimen del Servicio Civil

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	24	72,7	72,7	72,7
	Bueno	9	27,3	27,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	



Visto la tabla y figura anteriores, se tiene que el personal encuestado tiene un 72,7 % de nivel de conocimiento regular, en su conjunto de las dimensiones que conforman la aplicación de los lineamientos del tránsito al servicio civil.

Desde luego, al tener la calificación que el nivel de conocimiento es regular, entonces lo que se precisa son acciones de capacitación.

5.1.3. Evaluación del Servicio Administrativo

Tabla 35

Matriz de instrumentos de la variable servicio administrativo

Dimensiones	Indicadores	Reactivos		Categorías
Y1: Elementos tangibles	Y11: Instalaciones	P1	¿Las instalaciones en la cual usted labora están adecuadas para brindar un buen servicio al usuario?	(1) Muy poco (2) Poco (3) Regular (4) Bueno (5) Muy Bueno
		P2	El equipamiento tecnológico en la actualidad contribuye a una eficiente atención del servicio administrativo	
	Y12: Recursos materiales	P3	Los recursos materiales son suficientes para llevar a cabo su trabajo	
		P4	Los recursos materiales son adecuados para brindar el servicio al público usuario.	
Y2: Capacidad de respuesta	Y21: Capacitación	P5	¿El personal administrativo está capacitado para brindar un buen servicio al usuario?	
		P6	El personal administrativo muestra dominio en su puesto de trabajo	
	Y22: Situaciones de emergencia	P7	Los trabajadores muestran que están preparados para solucionar situaciones de conflictos que pueda surgir con los usuarios	
		P8	El personal administrativo está capacitado para atender situaciones en emergencias (sismos, inundaciones, etc.)	
Y3: Fiabilidad	Y31: Imagen de honestidad	P9	Considera usted que el personal administrativo está preparado para cumplir con las funciones encomendadas	
		P10	El personal administrativo de una imagen de honestidad y confianza	
Y4: Empatía	Y41: Trato respetuoso	P11	El personal informa adecuadamente de los servicios que ofrecen a los usuarios	
		P12	El personal administrativo muestra un tarto respetuoso haca el público usuario	
	Y42: Relaciones interpersonales	P13	Considera que el personal administrativo inspira confianza y muestra buena disposición para atender al público usuario	
		P14	El personal administrativo mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo	
Y5: Seguridad	Y51: Plazos adecuados	P15	El servicio solicitado que está a su cargo se resuelve en un plazo adecuado	
		P16	El personal administrativo se muestra dispuesto a ayudar al público usuario en la gestión que realiza	

Tabla 36

Resultados descriptivos de la variable servicio administrativo

Reactivos	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
¿Las instalaciones en la cual usted labora están adecuadas para brindar un buen servicio al usuario?	1,00	5,00	4,0303	1,48923
El equipamiento tecnológico en la actualidad contribuye a una eficiente atención del servicio administrativo	1,00	5,00	3,6970	1,62951
Los recursos materiales son suficientes para llevar a cabo su trabajo	1,00	5,00	3,5455	1,14812
Los recursos materiales son adecuados para brindar el servicio al público usuario.	2,00	5,00	3,5758	,79177
¿El personal administrativo está capacitado para brindar un buen servicio al usuario?	3,00	5,00	3,6061	,55562
El personal administrativo muestra dominio en su puesto de trabajo	3,00	5,00	3,6970	,68396
Los trabajadores muestran que están preparados para solucionar situaciones de conflictos que pueda surgir con los usuarios	2,00	5,00	3,4242	,83030
El personal administrativo está capacitado para atender situaciones en emergencias (sismos, inundaciones, etc.)	2,00	5,00	3,8788	,54530
Considera usted que el personal administrativo está preparado para cumplir con las funciones encomendadas	2,00	5,00	4,0000	,79057
El personal administrativo de una imagen de honestidad y confianza	4,00	5,00	4,3030	,46669
El personal informa adecuadamente de los servicios que ofrecen a los usuarios	3,00	5,00	3,8182	,52764
El personal administrativo muestra un tarto respetuoso haca el público usuario	2,00	5,00	4,0606	,74747
Considera que el personal administrativo inspira confianza y muestra buena disposición para atender al público usuario	2,00	5,00	3,6364	,74239
El personal administrativo mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo	3,00	5,00	4,1818	,52764
El servicio solicitado que está a su cargo se resuelve en un plazo adecuado	4,00	5,00	4,3030	,46669
El personal administrativo se muestra dispuesto a ayudar al público usuario en la gestión que realiza	2,00	5,00	3,7273	,62614

Fuente: Datos procesados de la aplicación de la encuesta.

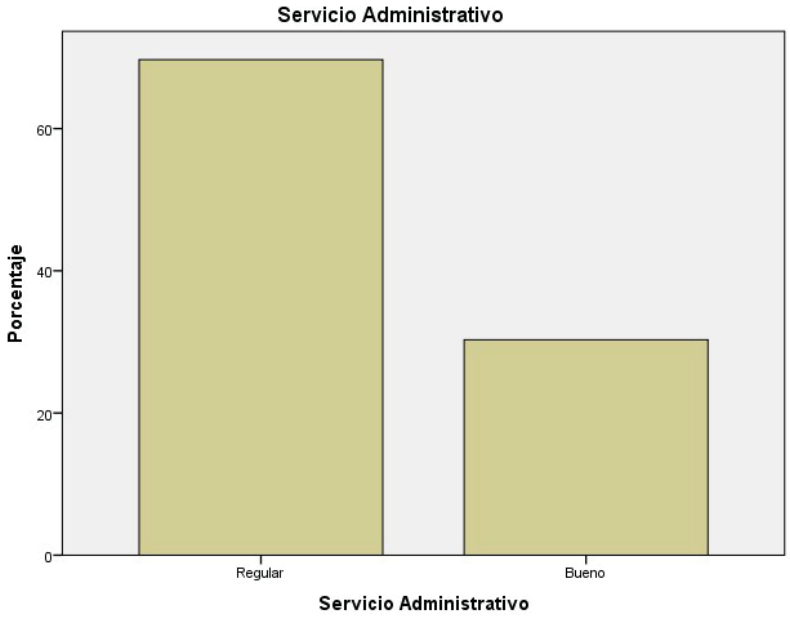
Los resultados presentados en la Tabla 48 expresan que los indicadores: El personal administrativo de una imagen de honestidad y confianza y El servicio solicitado que está a su cargo se resuelve en un plazo adecuado, presentan una mejor calificación, con un puntaje promedio de 4,3030.

Tabla 37

Distribución de la muestra según la percepción sobre el servicio administrativo

Servicio Administrativo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	23	69,7	69,7	69,7
	Bueno	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	



Como se aprecia en la Tabla 49 se tiene que el 69.7% de los encuestados considera que el servicio administrativo ha mejorado y tiene una calificación de regular.

5.2. Prueba de Hipotesis y presentación de resultados.

Paso 1: Establecimiento de la Hipotesis Nula y la Hipotesis Alterna

Ho El transito al régimen del servicio civil no ha mejorado significativamente el servicio administrativo en la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba en el año 2017.

Ha El transito al régimen del servicio civil ha mejorado significativamente el servicio administrativo en la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba en el año 2017.

Paso 2: Determinación del Nivel de Significancia

Se utilizó un nivel de significancia $p < 0,05$, teniéndose en cuenta que se trata de una tesis de maestría.

Paso 3: Elección del estadístico de Prueba

Se ha utilizado el estadístico r de Pearson

Paso 4: Regla de decisión

Si el valor de $p < 0,05$ entonces se acepta la Ha y se rechaza la Ho
Si el valor de $p > 0,05$ entonces se acepta la Ho y se rechaza la Ha

Paso 5: Toma de decisión

Teniendo en cuenta los resultados presentados y como quiera que el valor de la significancia $p < 0,05$ entonces se acepta la Hipotesis Alterna y se rechaza la Hipotesis Nula

Tabla 38

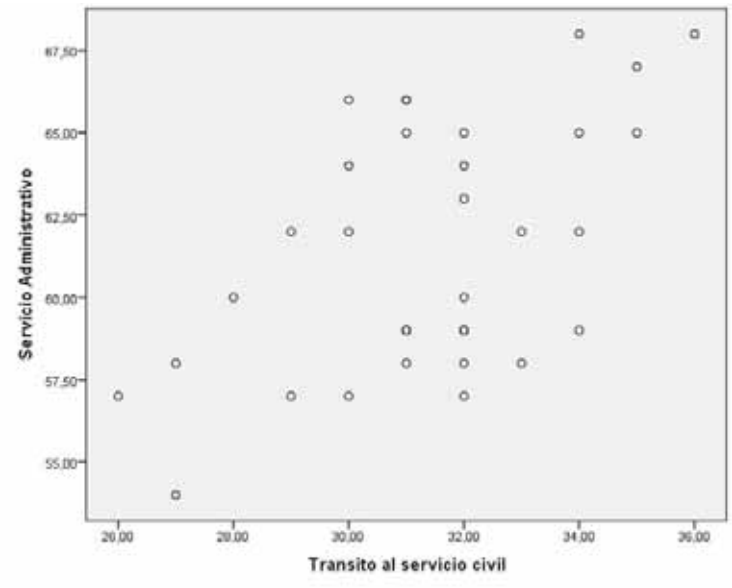
Matriz de correlación entre variables

Correlaciones

		Transito al servicio civil	Servicio Administrativo
Transito al servicio civil	Correlación de Pearson	1	,537**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	33	33
Servicio Administrativo	Correlación de Pearson	,537**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	33	33

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la Tabla 50 se presenta el análisis de correlación r de Pearson entre las variables, cuyo resultado r = 0,537 expresa una correlación media, significativa por cuanto p<0,05



Revisando el diagrama de dispersión, se tiene que existe una tendencia a una relación directa (positiva) entre las variables

Tabla 39

Determinación de coeficiente de Regresión Lineal

Coeficientes[a]

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	10,684	5,854		1,825	,078
	Servicio Administrativo	,337	,095	,537	3,544	,001

a. Variable dependiente: Transito al servicio civil

En la ecuación

$$Y = a + b\,X$$

Se tiene que en la Tabla 60 el valor de a= 10,684 y el valor de b= 0,337

Por lo tanto si Y representa al Servicio Administrativo (SA) y el valor de X al tránsito al régimen del servicio civil (TRSC) en consecuencia se tiene la siguiente formula:

$$SA = 10{,}684 + 0{,}337\ TRSC$$

5.3. Discusión de resultados

Luego de revisar los antecedentes de estudios, se tienen dos investigaciones realizadas a nivel de maestría, el primero de ellos, denominado: "La implementación de la Ley SERVIR durante el periodo 2013-2016: un análisis de los factores que explican los avances en el proceso de tránsito de los ministerios" realizado por Torres (2016) y luego otro reporte de investigación intitulado: "Nivel de eficiencia de la implementación de la Ley Servir en el desempeño laboral de los trabajadores del INPE - Tarapoto 2016"; presentado por Pezo (2017) ambos documentos de trabajo han sido sustentados en sendas universidades nacionales para optar al grado académico de maestro.

En el estudio realizado por Torres (2017) se estima que SERVIR debería evaluar las líneas de acción consideradas en esta investigación, de manera tal que se pueda establecer una estrategia clara y explícita que permita asegurar la continuidad de la implementación de la política del servicio civil, desde luego, la presente investigación también describe el mapeo de puestos y el mapeo de procesos, acciones que permitirán a la Universidad materia de estudio, alcanzar el objetivo propuesto, es decir lograr que los servidores de la universidad sean comprendidos en el régimen del servicio civil.

Por su parte Pezo (2017) concluye su reporte de investigación indicando que existe relación entre la implementación de la Ley Servir con el desempeño laboral, estadísticamente significativo; en el presente estudio también se llega a la conclusión de aceptar la hipótesis alterna sugerida cual es: El transito al régimen del servicio civil ha mejorado significativamente el servicio administrativo en la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba en el año 2017.

CONCLUSIONES

1. El transito al régimen del servicio civil en la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba en el marco de la aplicación de los lineamientos para el tránsito de una entidad pública al régimen del servicio civil presenta las siguientes características: la universidad cuenta con 33 puestos de trabajo de los cuales el 33 % corresponde a la Dirección General de Administración; según la naturaleza del órganos corresponde el 61 % al órgano de apoyo; y el 94 % corresponde al CAS como régimen laboral; los puestos de confianza son en total 4 y corresponden a la Alta Dirección; el ingreso promedio de los sueldos es del orden de 4,709 soles. Desde la percepción de los trabajadores el 91 % de ellos perciben que los documentos de gestión no se encuentran actualizados; para el 85 % de los trabajadores no existen equipos de trabajo dentro de la institución; y el 88 % considera que los trabajadores cumplen con el perfil del trabajador además de contar con los requisitos necesarios para mantenerse en la entidad, el 91 % considera que existen un funcionamiento óptimo de los procesos. El nivel de conocimientos sobre el transito al régimen del servicio civil en la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba es regular en un 72,7 %

2. La percepción que tiene el recurso humano sobre el servicio administrativo ofrecido a los usuarios es regular en un 69,7%

3. El transito al régimen del servicio civil ha mejorado significativamente el servicio administrativo en la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba en el año 2017. ($p<0,05$)

RECOMENDACIONES

1. La Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba en el marco de la aplicación de los lineamientos para el tránsito de una entidad pública al régimen del servicio civil, debe velar porque los trabajadores que actualmente se encuentran en el régimen CAS deben ser ubicados en donde corresponden, es decir al programa SERVIR.

2. La Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba en el marco de la aplicación de los lineamientos para el tránsito de una entidad pública al régimen del servicio civil en cuanto respecta a la mejora interna, debe promover acciones para mejorar la percepción de los trabajadores de manera tal que tengan un conocimiento cabal sobre la actualización de los documentos de gestión, así como la compatibilidad de los perfiles con los puestos de trabajo.

3. Mejorar la percepción que tiene el recurso humano sobre el proceso de tránsito de una entidad pública al régimen del servicio civil puesto que sus beneficios son mejores en comparación con el régimen CAS

BIBLIOGRAFÍA

Arzabe Armijo, J. D. (s.f.). *Sistema de organización administrativa.* Obtenido de https://www.oopp.gob.bo/uploads/documentos/289514_06%20-%20OrganizacionAdministrativa.pdf

Barrios, D. (2009). *Diseño organizacional bajo un enfoque sistemico para unidades empresariales agroindustriales.* Medellin: Tesis presentado por la Universidad Nacional de Colombia.

Chiavenato , I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. Bogotá: McGraw-Hill.

CONGRESO. (2014). *Ley Universitaria N° 30220.* Lima: El Peruano.

Córdova, J. (2016). *Guía sobre el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en el sector Público.* Lima: Dirección General de Desarrollo y Ordenamiento Jurídico - MINJUS.

Daft, R. (2004). Teoría y diseño organizacional. México DF: Thomson editores.

Daft, R. (2007). *Teoría del diseño organizacional.* Thomson.

De Zuani, E. (2005). Introducción a la administración de las organizaciones. Argentina: Valletta ediciones.

Decreto Supremo N° 016-2015. (05 de Setiembre de 2015). Política de aseguramiento de la calidad de la educación superior universitaria. Lima.

Decreto Supremo N° 017 - 2012 ED. (19 de Diciembre de 2012). Política Nacional de Educación Ambiental. Lima.

DIGESU. (2015). *Politica de aseguramiento de la calidad de la educación superior universitaria.* Lima: Dirección General de Educación Superior Universitaria del Ministerio de Educación.

Galbraith, J. R. (1994). Competing with flexible lateral organizations. Massachussets: Addison-Wesley.

Gilli, J. (2007). *Diseño Organizativo: Estructura y Procesos.* Argentina: Granica.

Higuita, D. (2007). La estructura formal de organizaciones productivas y su incidencia en la noción de cooperación espontánea. Medellín.

Hintze, J. (2008). Administración de estructuras organizativas en transformación estado y democracia.

Hodge, W.P., & Gales. (1998). *Teoría de la Organización.* Madrid: Prentice Hall Iberia, S.R.L. .

Huaco, E. (2011). *El Diseño organizacional de la municipalidad distrital y la propuesta de un modelo alternativo con producción de servicios con estándares de productividad satisfactorios* . Lima - Peru: Tesis presentado por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Johansen, O. (1995). Anatomía de la empresa: una teoria general de las organizaciones sociales. México DF: Limusa.

Ley N° 29620. (30 de Noviembre de 2010). Ley que crea la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba. Quillabamba.

Ley Universitaria Ley N° 30220. (03 de Julio de 2014). Ley Universitaria. Lima: Ministerio de Educación.

MINEDU. (2015). Política d aseguramiento de la calidad de la educación superior universitaria. Lima: Reforma Universitaria.

Nadler, & Tushman. (1999). *El diseño de la organización como arma competitiva.* México: Oxford.

Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). A mutiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 12-40.

Parimango, N. (2016). *Propuesta de un diseño organizacional para mejorar la eficiencia del personal de la Empresa Inversiones Mishel S.A.C. de la ciudad de Trujillo-2014* . Trujillo presentado por la Universidad Privada Antenor Orrego: Tesis .

Pezo, S. (2017). *Nivel de eficiencia de la implementación de la Ley Servir en el desempeño laboral de los trabajadores del INPE - Tarapoto 2016.* Tarapoto: Tesis para obtener grado de maestro el Gestión Publica por la Universidad Cesar Vallejo.

Resolución 006-2015-SUNEDU/CD. (20 de Noviembre de 2015). Modelo de licenciamiento y su implementación en el Sistema Universitario peruano. Lima.

Resolución N° 007 - 2015-SUNEDU/CD. (20 de Noviembre de 2015). Reglamento del procedimiento de Licenciamiento para Universidades Públicas o Privadas con Ley de creación o nuevas. Lima.

Reyna, L., & Ventura, K. (2008). *Los servicios públicos en el Perú: Una visión preliminar.* México: Biblioteca Juridica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM.

Rico, R., & Fernández Rios, M. (2002). Diseño de organizaciones como proceso simbólico. Psicothema.

Rico, R., Fernandez, M., Rascado, P., & Sanchez, M. (2004). Teorías implícitas, diseño organizacional y eficacia. *Dialnet*, 121 - 130.

Robbins, S. P. (1990). Organization theory: strcture, desing and applications. Prentice-Hall.

SERVIR. (2012). *El servicio civil peruano.* Lima: Autoridad Nacional del Servicio Civil.

Shein, E. (1982). Psicología de la organización. México: Prentice Hall.

Stoner, J. (1994). Administración. México: Ediciones Pearson.

Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (2006). *Administration.* Pearson.

Stones, Gilbert, & Freeman. (1998). *Administración.* Mc Graw Hill .

Tello Rozas, P. (2009). *Gestión pública.* Lima: IDEA Internacional Oficina Región Andina.

Torres, V. (2016). *La implementación de la Ley SERVIR durante el periodo 2013-2016: un análisis de los factores que explican los avances en el proceso de tránsito de los ministerios.* Lima: Tesis para grado de Maestro en Ciencia Politica y Gobierno en la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Universidad Interamericana para el Desarrollo. (2014). *Diseño Organizacional.* Obtenido de http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/ejec/AE/DO/S02/DO02_Lectura.pdf

Weick, K. E. (1993). Organizational redesign as improvisation. New York: Oxford University Press.

Anexo 1

Encuesta aplicada a los trabajadores de la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba

Apreciado Trabajador

Ruego a usted ayudarme con esta encuesta, marcando sinceramente la respuesta que usted considere conveniente en función a la pregunta formulada.

La encuesta es ANONIMA y su finalidad y ayudar a mejorar en la prestación del servicio administrativo a la Universidad.

Orden	Preguntas	Respuestas				
q1	¿Tiene conocimiento acerca de la conformación del Comité de Transito al Servicio Civil?	Muy poco	Poco	Regular	Bueno	Muy Bueno
q2	¿Cuál es el nivel de conocimiento que usted tiene acerca del proceso de transito al servicio civil?	Muy poco	Poco	Regular	Bueno	Muy Bueno
q3	¿Conoce usted las metodologías y herramientas que se aplican en el proceso de transito al servicio civil?	Muy poco	Poco	Regular	Bueno	Muy Bueno
q4	¿Conoce usted los componentes del mapeo de puestos?	Muy poco	Poco	Regular	Bueno	Muy Bueno
q5	¿Conoce usted acerca del procedimiento a seguir en el mapeo de procesos?	Muy poco	Poco	Regular	Bueno	Muy Bueno
q6	¿Conoce usted los documentos de gestión aprobados por la autoridad universitaria?	Muy poco	Poco	Regular	Bueno	Muy Bueno
q7	¿Conoce usted el procedimiento que se sigue para determinar la valorización de los puestos?	Muy poco	Poco	Regular	Bueno	Muy Bueno
q8	¿Conoce usted los procedimientos a seguir en los concursos de selección para el ingreso al servicio civil?	Muy poco	Poco	Regular	Bueno	Muy Bueno

Anexo 2

Encuesta aplicada a los trabajadores de la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba

Apreciado Trabajador

Ruego a usted ayudarme con esta encuesta, marcando sinceramente la respuesta que usted considere conveniente en función a la pregunta formulada. La encuesta es ANONIMA y su finalidad y ayudar a mejorar en la prestación del servicio administrativo a la Universidad.

Orden	Preguntas	Respuestas				
p1	¿Las instalaciones en la cual usted labora están adecuadas para brindar un buen servicio al usuario?	Muy poco	Poco	Regular	Bueno	Muy Bueno
p2	El equipamiento tecnológico en la actualidad contribuye a una eficiente atención del servicio administrativo	Muy poco	Poco	Regular	Bueno	Muy Bueno
p3	Los recursos materiales son suficientes para llevar a cabo su trabajo	Muy poco	Poco	Regular	Bueno	Muy Bueno
p4	Los recursos materiales son adecuados para brindar el servicio al público usuario.	Muy poco	Poco	Regular	Bueno	Muy Bueno
p5	¿El personal administrativo está capacitado para brindar un buen servicio al usuario?	Muy poco	Poco	Regular	Bueno	Muy Bueno
p6	El personal administrativo muestra dominio en su puesto de trabajo	Muy poco	Poco	Regular	Bueno	Muy Bueno
p7	Los trabajadores muestran que están preparados para solucionar situaciones de conflictos que pueda surgir con los usuarios	Muy poco	Poco	Regular	Bueno	Muy Bueno
p8	El personal administrativo está capacitado para atender situaciones en emergencias (sismos, inundaciones, etc.)	Muy poco	Poco	Regular	Bueno	Muy Bueno
p9	Considera usted que el personal administrativo está preparado para cumplir con las funciones encomendadas	Muy poco	Poco	Regular	Bueno	Muy Bueno
p10	El personal administrativo de una imagen de honestidad y confianza	Muy poco	Poco	Regular	Bueno	Muy Bueno
p11	El personal informa adecuadamente de los servicios que ofrecen a los usuarios	Muy poco	Poco	Regular	Bueno	Muy Bueno
p12	El personal administrativo muestra un tarto respetuoso haca el público usuario	Muy poco	Poco	Regular	Bueno	Muy Bueno
p13	Considera que el personal administrativo inspira confianza y muestra buena disposición para atender al público usuario	Muy poco	Poco	Regular	Bueno	Muy Bueno
p14	El personal administrativo mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo	Muy poco	Poco	Regular	Bueno	Muy Bueno
p15	El servicio solicitado que está a su cargo se resuelve en un plazo adecuado	Muy poco	Poco	Regular	Bueno	Muy Bueno
p16	El personal administrativo se muestra dispuesto a ayudar al público usuario en la gestión que realiza	Muy poco	Poco	Regular	Bueno	Muy Bueno

ANEXO 3: MATRIZ DE CONSISTENCIA

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
Problema general	**Objetivo general**	**Hipótesis general**	Variable Independiente: Transito al régimen del servicio civil Variable dependiente: Servicio Administrativo	**Tipo y nivel de investigación** La presente investigación será de enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo en vista de que busca especificar propiedades y características importantes del fenómeno de estudio. El diseño del presente estudio es no experimental, no se manipulara de ninguna manera **Población y muestra** Total de puestos a ser requeridos por la Entidad para el logro de sus objetivos estratégicos institucionales. La muestra no probabilística fue de 33 trabajadores **Recolección de Datos** Se priorizo como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario
¿Cuáles son las características de la aplicación de los lineamientos para el transito al régimen del servicio civil en la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba en el año 2017?	Describir las características de la aplicación de los lineamientos para el transito al régimen del servicio civil en la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba en el año 2017.	Las características de la aplicación de los lineamientos para el tránsito al régimen del servicio civil en la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba en el año 2017 son: preparación de la entidad, análisis situacional, la aplicación de la mejora interna y las acciones a implementar .		
¿En qué medida el transito al régimen del servicio civil ha mejorado el servicio administrativo en la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba en el año 2017?	Determinar el grado de mejora del tránsito al régimen del servicio civil en el servicio administrativo en la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba en el año 2017	El transito al régimen del servicio civil ha mejorado significativamente el servicio administrativo en la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba en el año 2017.		
Problemas específicos	**Objetivo específicos**	**Hipótesis especificas**		
¿Cómo se han aplicado los lineamientos para el tránsito al régimen del servicio civil en la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba en el año 2017 en las dimensiones de preparación de la entidad, análisis situacional, aplicación de mejora interna, y acciones a implementar?	Describir la aplicación de los lineamientos para el tránsito al régimen del servicio civil en la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba en el año 2017 en las dimensiones de preparación de la entidad, análisis situacional, aplicación de mejora interna, y acciones a implementar.	Los lineamientos para el tránsito al régimen del servicio civil en la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba en el año 2017 se han aplicado positivamente.		
¿Cuánto ha mejorado el servicio administrativo en la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba como consecuencia del tránsito al régimen del servicio civil?	Determinar la mejora del servicio administrativo en la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba como consecuencia del tránsito al régimen del servicio civil.	El servicio administrativo en la Universidad Nacional Intercultural de Quillabamba como consecuencia del tránsito al régimen del servicio civil ha mejorado significativamente.		