

## **DEDICATORIA**

A mis padres por su inmenso amor, comprensión, apoyo y dedicación, contribuyendo siempre al logro de mis sueños. A mi esposo por brindarme su apoyo, compañía y fortaleza con sus palabras de aliento y consejos para seguir adelante y no darme por vencida.

## **RECONOCIMIENTO**

### **A MIS PADRES:**

Ejemplo de que uno debe seguir sus sueños y que para ello lo mejor es esforzarse y no darse por vencido ante las adversidades y tropiezos en nuestro camino, ya que la mayor recompensa es el logro de nuestras metas.

### **A MI ESPOSO:**

Erick porque eres mi bastón para apoyarme cuando me siento desvanecer porque eres esa voz que me dice sigue adelante, y porque vives mis sueños a mi lado.

### **A MIS PROFESORES:**

A todo aquel profesor quien me dio una segunda oportunidad, a quienes me enseñaron que para el logro de las metas el mejor camino es el estudio y la perseverancia, gracias por su dedicación en el forjamiento de nuevos líderes.

## **RESUMEN**

El Gobierno Peruano, con el objetivo de reforzar la imagen de la Gestión Pública, la cual ha sido dañada por actos de corrupción y malversación de fondos, ha tomado una serie de medidas para generar mayor transparencia y estandarización de procedimientos. Entre estas acciones destaca el Sistema producto de la Ley SERVIR, la cual tiene como objetivo mejorar las competencias del personal de las entidades públicas, a través del mejoramiento del sistema de recursos humanos.

Dicho sistema, a pesar de haber sido aprobado por el Gobierno, se encuentra en su primera etapa de implementación, acogándose el sector público a nivel nacional.

Entre las entidades que se acogen a esta nueva propuesta, se encuentra la Municipalidad Distrital de Cairani, la cual durante periodos anteriores a la aprobación de la ley, se ha caracterizado por mostrar deficiencias en la gestión de los recursos humanos, por lo que la presente investigación detallará la evolución de este sistema, habiéndose aprobado la ley.

Así mismo, se atenderá mediante una propuesta de mejora, una de las principales deficiencias del sistema aplicado en este Distrito.

## **ABSTRACT**

The Peruvian government, with the aim of reinforcing the image of Public Management, which has been damaged by corruption and embezzlement, has taken a series of measures to create greater transparency and standardization of procedures. These actions highlight the product SERVIR Act, which aims to improve the skills of staff of public bodies, by improving the system of human resources system.

This system, despite having been approved by the Government, is in its first stage of implementation, invoking the public sector nationwide.

Among the entities benefiting from this new proposal is Cairani District Municipality, which during periods prior to the adoption of the law, been characterized by shortcomings in the management of human resources, so this Research will detail the evolution of this system, the law having been approved.

Also, you will be met by a proposal for improvement, one of the main shortcomings of the system applied in this District.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
DATOS GENERALES	9
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1. IDENTIFICACIÓN Y DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA	12
1.2. DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.2.1. Delimitación espacial	13
1.2.2. Delimitación temporal	13
1.2.3. Delimitación social	13
1.2.4. Delimitación conceptual	13
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.3.1. Problema General	13
1.3.2. Problemas Específicos	13
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.4.1. Objetivo General	14
1.4.2. Objetivos Específicos	14
1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.6. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.6.1. Alcances	16
1.6.2. Limitaciones	16
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	17
2.1. BASES TEÓRICAS – CIENTÍFICAS	17
2.1.1. Gestión de los Recursos Humanos	17
2.1.2. Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público Peruano	35
2.2. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	64
2.3. SISTEMA DE HIPÓTESIS	67
2.3.1. Hipótesis General	67
2.3.2. Hipótesis Específicas	67
2.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	68
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	69
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	69
3.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN	69
3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	69
3.4. POBLACIÓN	70
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	70
3.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	70
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	71

4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	71
4.1.1. Datos Generales	71
4.1.2. Planificación de políticas de recursos humanos	76
4.1.3. Organización de trabajo y su distribución	80
4.1.4. Gestión de empleo	84
4.1.5. Gestión del rendimiento	102
4.1.6. Gestión de la compensación	104
4.1.7. Gestión del desarrollo y la compensación	108
4.1.8. Gestión de las relaciones humanas y la resolución de controversias	112
4.2. CONTRASTE DE HIPÓTESIS	124
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO DIGITAL DEL CONTROL DE ASISTENCIA Y PERMANENCIA DE PERSONAL	127
5.1. PROPUESTA 1: FINGERTEC BIO-102	127
5.2. PROPUESTA 2: R2&R2i	138
5.3. PROPUESTA 3: BIO-F8	142
5.4. OTRO SISTEMAS	151
5.5. CONSIDERACIONES DE APLICACIÓN	166
CONCLUSIONES	172
RECOMENDACIONES	174
REFERENCIAS	175

## INTRODUCCIÓN

La presente tesis tiene por título “Diagnóstico del funcionamiento del sistema de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Cairani en el año 2015: Propuesta de un nuevo proceso digital de control de asistencia y permanencia de personal”, el cual tiene como objetivo medir el cumplimiento del sistema en base al SERVIR, que lleve a su vez elaborar una propuesta para la mejora de sus procedimientos, específicamente, respecto al control de asistencia y permanencia.

El documento se encuentra dividido en cinco capítulos.

El primer Capítulo, es denominado Planteamiento del Problema, y presenta en su contenido la identificación y determinación del problema, la formulación, objetivos, e importancia y alcances de la investigación.

El segundo capítulo lleva por nombre Marco Teórico. En este apartado se presentan las bases teóricas y el marco conceptual. La información detallada en esta parte de la tesis resulta muy importante dado que justifica las teorías con las que se estudiará el problema.

El tercer capítulo denominado Metodología, justifica el tipo de investigación, el diseño, determinación de la población y la muestra, y las técnicas de recolección y procesamiento de los datos.

El cuarto capítulo denominado Análisis de Resultados, presenta los resultados tras realizar la implementación del instrumento de estudio, como también la prueba de hipótesis correspondiente.

Se presenta un quinto capítulo, en el cual se realiza la propuesta de

sistemas de control digital para la asistencia y permanencia de los trabajadores municipales, detallando funcionamiento y especificaciones técnicas de cada propuesta.

En la última parte se detalla las conclusiones y recomendaciones finales de la investigación, como también la bibliografía correspondiente.

## **DATOS GENERALES**

### **1. TITULO DE LA TESIS**

Diagnóstico del funcionamiento del sistema de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Cairani en el año 2015: Propuesta de un nuevo proceso digital de control de asistencia y permanencia de personal.

### **2. AREA DE INVESTIGACIÓN**

5311 Organización y Dirección de Empresas

5311.04 Organización de Recursos Humanos

### **3. INSTITUCIÓN DONDE SE REALIZARÁ LA INVESTIGACIÓN**

Municipalidad Distrital de Cairani, Provincia de Candarave, Departamento de Tacna, República del Perú.

### **4. ENTIDADES O PERSONAS CON LAS QUE COORDINA EL PROYECTO**

Universidad Privada de Tacna / Municipalidad Distrital de Cairani.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. IDENTIFICACIÓN Y DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA**

En el Perú, dado el proceso de descentralización, los Gobiernos Regionales y Locales y Municipalidades han significado el brazo derecho en el desarrollo social y económico del país.

De este modo, las economías municipales cuentan con recursos disponibles, con principal fuente de financiamiento el Canon Minero, para ejecutar una serie de acciones destinadas a generar mayor bienestar a la población. Esta disposición de financiamiento se ha visto incrementada gracias al Fondo de Compensación Municipal, el mismo que fue establecido en el Artículo 196 de la Constitución Política del Perú con la finalidad de promover las inversiones en las 1834 municipalidades del país.

Con el crecimiento de las economías de los gobiernos regionales y municipales se ha registrado también una floja respuesta de las mismas entidades en relación al cumplimiento del gasto presupuestado, no solo en relación a lo gastado o no, sino también, en la calidad de obras ejecutadas, muchas de las cuales no apuntan al logro del bienestar social.

Así por ejemplo, el distrito moqueguano de Torata, poblado de Yacango, cuenta con un estadio para 1,700 aficionados y que solo podrían coparse 500 asientos, la totalidad de pobladores. Grandes ejemplos de elefantes blancos con costos por encima de

los cuatro millones y medio de soles. Poniendo otro ejemplo, en Tacna, el municipio distrital de Ite construyó otro recinto deportivo destinado a 10 mil espectadores, pero la jurisdicción solo tiene 3,500 habitantes. Tal obra costó S/. 11 millones que fueron financiados con el canon minero entre 2009 y 2010. De allí es importante mencionar que Ite no cuenta con una Liga de Fútbol ni algún equipo que lo represente en Copa Perú. El único campeonato que juegan los pobladores es un torneo en verano, pero en una cancha pequeña. Esta realidad se repite en diferentes partes del país.

En el caso de Tacna, hacia el 2014, son S/.138 millones de nuevos soles el saldo que dejaron las 27 municipalidades a las nuevas gestiones, lo cual significó el uso del 68.6% del presupuesto destinado en ese año.

Entre ellas, una de las Municipalidades en rojo es Cairani, la cual, de acuerdo al MIM Perú (Mejorando la Inversión Municipal), solo gastó el 30.85% del presupuesto del Canon para proyectos de inversión.

Esta deficiente capacidad de gasto puede guardar relación con los deficientes diseños organizacionales no alineados a la misión, desconocimiento del uso de instrumentos de gestión y una limitada práctica del control preventivo para asegurar el logro de los objetivos. Todos ellos guardan una estrecha relación con las capacidades de gestión de los alcaldes y trabajadores municipales.

Detrás de estos colaboradores es importante conocer las

características de la Gestión de Recursos Humanos, los cuales deben mostrarse como el eje de motivación para que los gestores municipales logren el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Dadas las características del entorno, ¿Cómo se desarrolla la gestión de los recursos humanos en la Municipalidad?

Cabe mencionar que la gestión pública se caracteriza en nuestro país por brindar ambientes laborales cargados de altos niveles de estrés, debido a la influencia de la lucha de poderes y presencia de colaboradores nombrados que dificultan que el status quo pueda eliminarse.

Es justamente en este punto donde la gestión de los recursos humanos debe actuar como principal solución para eliminar estas barreras y permitir un ambiente laboral adecuado para el cumplimiento de las funciones y con ello también permitir que la gestión de control administrativo pueda reflejar el cumplimiento de cada uno de sus objetivos.

Esta problemática será resuelta en la presente investigación considerando como objeto de investigación la propia Municipalidad Distrital de Cairani.

## **1.2. DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1. Delimitación espacial**

La tesis se desarrollará el ámbito espacial correspondiente al

Distrito de Cairani.

### **1.2.2. Delimitación temporal**

El ámbito temporal corresponde al año 2015.

### **1.2.3. Delimitación social**

La delimitación social corresponde a los colaboradores del Distrito de Cairani.

### **1.2.4. Delimitación conceptual**

Se tratarán conceptos relacionados al sistema de Recursos Humanos.

## **1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.3.1. Problema General**

¿El actual funcionamiento del sistema de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Cairani en lo que concierne al control de asistencia y permanencia es eficiente?

### **1.3.2. Problemas Específicos**

- ¿A través de la realización de un diagnóstico del sistema de Recursos Humanos se podría establecer cuáles son las debilidades de su funcionamiento?
- ¿La propuesta e implementación de un proceso digital de control de asistencia y permanencia de personal permitirá mejorar la productividad?

#### **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **1.4.1. Objetivo General**

Realizar un diagnóstico sobre el funcionamiento de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Cairani y proponer un proceso digital de control de Asistencia y permanencia de personal.

##### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Desarrollar una metodología para el diagnóstico integral del sistema de personal.
- Proponer la implementación de un proceso digital del control de asistencia y permanencia de personal.

## **1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La Gestión de los Recursos Humanos se ha convertido en una de las tareas más importantes para alcanzar el éxito en toda organización, dado que esta supone que el talento humano es la encargada directa de la generación de los diferentes recursos con los que se interacciona dentro de la entidad.

En base a la premisa anterior, se ha decidido estudiar a fondo la Gestión de los Recursos Humanos de una de las 27 Municipalidades en la Región Tacna, el Distrito Municipal de Cairani.

Es por ello, que considerando que existe un grupo de trabajo especializado en administrar soluciones para generar bienestar en Cairani, el distrito se encuentra bajo dependencia de esta institución y su grupo de colaboradores para el cumplimiento de los objetivos municipales que permitan lograr estándares de desarrollo social y económico. En tal sentido será importante entender cuáles son los niveles de consideración del talento humano que motiven la búsqueda de soluciones de esta índole para bien del distrito.

Cabe mencionar que un colaborador motivado y con las óptimas condiciones laborales ejercerá un mejor desempeño, y para beneficio de la sociedad esto se deberá expresar en mejores propuestas para el desarrollo de la población.

Esta investigación por lo tanto, realizará un análisis al detalle de la gestión del personal de la Municipalidad Distrital de Cairani, para

llegar a entender finalmente la eficiencia con la que se gestionan los recursos humanos.

## **1.6. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.6.1. Alcances**

El primer involucrado que se beneficiará de dicha investigación es la Municipalidad Distrital de Cairani y la propia población. Además, la comunidad científica debido a la ampliación de los conocimientos y teorías respecto del marco conceptual planteado.

### **1.6.2. Limitaciones**

- Acceso a información limitada por parte de los usuarios.
- Financiamiento limitado para el desarrollo de la tesis.
- Tiempo limitado para el desarrollo de la tesis.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. BASES TEÓRICAS – CIENTÍFICAS**

#### **2.1.1. Gestión de Recursos Humanos**

##### **2.1.1.1. Recursos Humanos**

Elwood F. Holton II, James W. Trott, Jr. (1996), indican que los recursos humanos son el conjunto de personas que conforman la fuerza laboral de una organización, sector empresarial o la economía. "El capital humano "a veces se usa como sinónimo de recursos humanos, aunque el capital humano se refiere normalmente a una visión más estrecha (es decir, el conocimiento de los individuos encarnan y pueden contribuir a una organización). Asimismo, También se usan, los términos "mano de obra", "talento", "trabajo", o simplemente "la gente".

La disciplina profesional y la función empresarial que supervisa los recursos humanos de una organización se llaman gestión de recursos humanos.

Desde el objetivo de la empresa, los empleados son vistos como activos de la empresa, cuyo valor se ve reforzada por el desarrollo. Por lo tanto, las empresas participarán en una andanada de gestión de recursos humanos, las prácticas de capitalizar los activos.

En la gestión de los recursos humanos, tres tendencias principales se suelen considerar:

- Demografía: las características de una fuerza de trabajo / población, por ejemplo, la edad, el género o la clase social. Este tipo de tendencia puede tener un efecto en relación con las ofertas de pensión, paquetes de seguros, etc.
- Diversidad: la variación dentro de la población / lugar de trabajo. Los cambios en la sociedad actual hacen que una mayor proporción de las organizaciones se componen de " baby-boomers "o trabajadores de mayor edad en comparación con hace treinta años. Los defensores de la "diversidad en el trabajo" abogan por una base de empleados que es un reflejo de la composición de la sociedad en la medida en raza, género, orientación sexual, etc
- Habilidades y aptitudes: las industrias se mueven desde los obreros a las profesiones más directivos también lo hace la necesidad de graduados más calificados. Si el mercado es "apretado" (es decir, no había suficiente personal para los puestos de trabajo), los empleadores deben competir por los empleados, ofreciendo recompensas financieras, la inversión de la comunidad, etc

En lo que se refiere a cómo los individuos responden a los

cambios en el mercado laboral, lo siguiente debe ser entendido:

- Distribución geográfica: ¿hasta qué punto el trabajo de la persona? La distancia a recorrer para trabajar debe estar en línea con el pago ofrecido, y el transporte y la infraestructura de la zona también influyen en que se aplica para un puesto.
- Estructura ocupacional: las normas y los valores de las diferentes carreras dentro de una organización. Mahoney (1989) ha desarrollado 3 tipos diferentes de estructura ocupacional, es decir, embarcaciones (lealtad a la profesión), organización profesional (promoción a través de la empresa) y no estructurados (trabajadores de menores / no calificados que trabajan cuando sea necesario).
- Diferencia generacional: las diferentes categorías de edad de los empleados tienen ciertas características, por ejemplo, su comportamiento y sus expectativas de la organización.

Una de las principales preocupaciones acerca de considerar a las personas como activos o recursos es que se comeditizados y abusados. Algunos análisis sugieren que los seres humanos no son " bienes "o" recursos ", pero son seres creativos y sociales en una empresa productiva. La revisión de 2,000 ISO 9001, por el contrario, requiere la identificación de los procesos, su secuencia e interacción, y para definir y

comunicar las responsabilidades y autoridades. En general, los países fuertemente sindicalizados como Francia y Alemania han adoptado y fomentado esos enfoques. También, en 2001, la Organización Internacional del Trabajo decidió volver a examinar y revisar su 1975 Recomendación 150 sobre Desarrollo de Recursos Humanos, que resulta en su " El trabajo no es una mercancía "principio. Una vista de estas tendencias es que un fuerte consenso social sobre la economía política y un buen sistema de protección social facilita la movilidad laboral y tiende a hacer que toda la economía más productiva, ya que el trabajo se puede desarrollar las habilidades y la experiencia de diferentes maneras, y pasar de una empresa a otros con poca controversia o dificultad en la adaptación.

Otra importante controversia se refiere a la movilidad laboral y la cuestión filosófica más amplia con el uso de la expresión "recursos humanos". Los gobiernos de los países en desarrollo a menudo consideran que los países desarrollados que alientan la inmigración o de "trabajadores invitados", como la apropiación del capital humano que es más legítimo parte de la nación en desarrollo y necesario para impulsar su crecimiento económico. Con el tiempo, las Naciones Unidas han venido a apoyar en general el punto de vista de los países en desarrollo ", y han solicitado la compensación de" ayuda exterior "contribuciones significativas para que un país en desarrollo la pérdida de capital humano no pierda la capacidad de seguir formando a gente nueva en oficios, profesiones y las artes.

### **2.1.1.2. Gestión de los Recursos Humanos**

La Gestión de recursos humanos es el proceso administrativo de la organización de la mano de obra o recursos humanos. Es responsable del reclutamiento, selección, formación, evaluación y recompensa de los empleados, a la vez que supervisa la organización de liderazgo y la cultura y garantizar el cumplimiento de las leyes laborales y de empleo. En circunstancias en que los empleados desean y están legalmente autorizados a celebrar un acuerdo de negociación colectiva, HR también servirá como enlace principal de la empresa con los representantes de los trabajadores (por lo general un sindicato).

La Gestión de los Recursos Humanos es un producto del movimiento de relaciones humanas del siglo 20, cuando los investigadores comenzaron a documentar las formas de crear valor de negocio a través de la gestión estratégica de la fuerza de trabajo. La función fue inicialmente dominado por el trabajo transaccional, como la nómina y beneficios de administración, pero debido a la globalización, la consolidación de la empresa, el avance tecnológico, y una mayor investigación, recursos humanos se centra ahora en las iniciativas estratégicas, como fusiones y adquisiciones, la gestión del talento, planes de sucesión, industriales y las relaciones laborales, y la diversidad y la inclusión.

En las compañías nuevas, los deberes de recursos humanos

pueden ser realizados por profesionales capacitados. En las grandes empresas, un grupo funcional completa se dedica habitualmente a la disciplina, con personal especializado en diversas tareas de recursos humanos y el liderazgo funcional que participan en la toma de decisiones estratégicas en toda la empresa. Capacitar a los profesionales de la profesión, las instituciones de educación superior, las asociaciones profesionales y las propias empresas han creado programas de estudio dedicados explícitamente a los deberes de la función. Organizaciones académicas y practicante del mismo modo tratan de involucrar y fomentar el campo de los recursos humanos, como lo demuestran varias publicaciones de campo específicos.

#### **a) Historia**

La Gestión de los Recursos Humanos fue generado a partir del movimiento de las relaciones humanas, que se inició a principios del siglo 20 debido al trabajo de Frederick Taylor (1856-1915). Taylor explora lo que él denomina " gestión científica "(más tarde conocido por otros como" taylorismo "), tratando de mejorar la eficiencia económica en los trabajos de fabricación. Con el tiempo se teclea en una de las entradas principales a la fabricación de proceso de trabajo de chispas investigación sobre la productividad del personal.<sup>1</sup>

El movimiento se formaliza después de la investigación de

---

<sup>1</sup> Merkle, Judith A. Gestión e ideología.(2009), University of California Press. ISBN 0-520-03737-5.

Elton Mayo (1945) y otros, cuyos estudios de Hawthorne (1924-1932) por casualidad documentado cómo los estímulos no relacionados con la compensación financiera y las condiciones de trabajo, la atención y el compromiso-dieron a los trabajadores más productivos.<sup>2</sup>

Contemporánea trabajar por Abraham Maslow , Kurt Lewin , Max Weber (1864-1920), Frederick Herzberg y David McClelland (1917-1998) sirvió de base para estudios de comportamiento organizacional y la teoría de la organización , dando espacio para una disciplina aplicada.

Por el momento suficiente evidencia teórica existente para hacer un caso de negocio para la gestión estratégica de la fuerza laboral, los cambios en el panorama de negocios (a la Andrew Carnegie, John Rockefeller ) y en las políticas públicas (a la Sidney y Beatrice Webb , Franklin D. Roosevelt y el New Trato ) ha transformado la relación entre empleador y empleado, y la disciplina fue formalizado como " industrial y relaciones laborales ". En 1913, uno de los más antiguos conocidos de recursos humanos profesionales asociaciones - el Instituto Colegiado de Personal y Desarrollo -fue fundada en Inglaterra como la Asociación de Trabajadores de Atención Social ', y luego cambió su nombre por una década más tarde el Instituto de Trabajadores de Bienestar Industrial, y de nuevo el próximo década Instituto de Gestión del Trabajo antes de establecerse a partir de su nombre actual.<sup>3</sup> Asimismo, en los Estados Unidos, primera institución en el

---

<sup>2</sup> Mayo, Elton (1945). "Hawthorne y la Western Electric Company" . Harvard Business School.

<sup>3</sup> CIPD (2007), Instituto Colegiado de Personal y Desarrollo.

mundo de la educación superior dedicada a los estudios-el lugar de trabajo Escuela de Relaciones Industriales y Laborales, se formó en la Universidad de Cornell en 1945.<sup>4</sup>

Durante la segunda mitad del siglo 20, la afiliación sindical se redujo significativamente, mientras que la gestión de la fuerza laboral ha seguido ampliando su influencia en las organizaciones. "Las relaciones laborales y el trabajo" comenzaron a utilizarse para referirse específicamente a las cuestiones relativas a la representación colectiva, y muchas empresas comenzaron a referirse a la profesión como "administración de personal". En el año 1948, lo que más tarde se convertiría en la más grande asociación profesional de recursos humanos, la Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos (SHRM), fue fundada como la Sociedad Americana de Administración de Personal (ASPA).<sup>5</sup>

Al acercarse el siglo 21, los avances en el transporte y las comunicaciones facilitaron en gran medida la movilidad del personal y la colaboración. Las empresas comenzaron a ver los empleados como activos y no como engranajes de una máquina. "Gestión de recursos humanos", por lo tanto, se convirtió en el término dominante de la función-la ASPA incluso cambiando su nombre a la SHRM en 1998. Gestión del capital humano "a veces se usa como sinónimo de recursos humanos, aunque el capital humano se refiere normalmente a una más visión estrecha de los recursos humanos, es decir, el conocimiento de los individuos

---

<sup>4</sup> Cornell ILR (1913), Escuela de Relaciones Industriales y Laborales Universidad Cornell

<sup>5</sup> SHRM (1998), Sociedad de Gestión de los Recursos Humanos.

encarnan y pueden contribuir a una organización. Asimismo, También se usan para describir el campo incluyen "gestión organizacional", "gestión de recursos humanos", "gestión del talento", "administración de personal", y simplemente "la gestión de personas".

La Gestión de los Recursos Humanos ha sido representada en varios medios de comunicación populares. En la serie de televisión de EE.UU. de la Oficina, representante de Recursos Humanos Toby Flenderson es a veces visto como un jamelgo porque constantemente recuerda a los compañeros de trabajo de políticas de la compañía y las regulaciones gubernamentales.<sup>6</sup> Además, un gerente de Recursos Humanos es el personaje principal en la película israelí de 2010. El Gerente de Recursos Humanos, mientras que un interno de recursos humanos es el protagonista en la película de 1999 franceses Ressources humaines. Además, la serie de la BBC Dinnerladies Philippa tiene como personaje principal a un gerente de Recursos Humanos.

## **b) Función de la Gestión de los Recursos Humanos empresa**

David Ulrich (1996) enumera las funciones de recursos humanos como: alinear recursos humanos y la estrategia empresarial, los procesos de organización de reingeniería, escuchar y responder a los empleados y la gestión de la

---

<sup>6</sup> O'Brien, Michael (2009). "HR de Take on The Office". Human Resource Executive Online. Archivado desde el original.

transformación y el cambio.<sup>7</sup>

En la práctica, de recursos humanos es responsable de la experiencia de los empleados durante todo el ciclo de vida laboral. Se encarga primero de atraer a los empleados adecuados a través de los reclutadores. A continuación, se debe seleccionar a los empleados adecuados a través de la contratación de procesos. La Gestión de los Recursos Humanos evalúa el talento a través del uso de las evaluaciones de desempeño y recompensa en consecuencia. En cumplimiento de este último, la Gestión de los Recursos Humanos veces puede administrar la nómina y beneficios de los empleados, aunque estas actividades son cada vez más se subcontrata, con recursos humanos juega un papel más estratégico. Por último, HR participa en terminaciones de los empleados - incluyendo renuncias, despidos relacionados con el rendimiento, y los despidos.

A nivel macro, de recursos humanos es el encargado de supervisar la organización de liderazgo y la cultura. Los Derechos Humanos también garantizan el cumplimiento de las leyes laborales y de empleo, que se diferencian por la geografía, ya menudo supervisa la salud, la seguridad, y la seguridad. En circunstancias en que los empleados desean y están legalmente autorizados a celebrar un acuerdo de negociación colectiva, HR normalmente servirá también como enlace principal de la empresa con los representantes de los

---

<sup>7</sup> Ulrich, Dave (1996). Campeones de Recursos Humanos. El siguiente programa para agregar valor y la entrega de resultados. Boston, Mass.: Harvard Business School Press ISBN 0-87584-719-6 . OCLC 34704904

empleados (por lo general un sindicato). Por consiguiente, de recursos humanos, por lo general a través de representantes de la industria, se dedica a cabildear esfuerzos con las agencias gubernamentales (por ejemplo, en los Estados Unidos, el Departamento de Trabajo de los Estados Unidos y la Junta Nacional de Relaciones Laborales ) para promover sus prioridades.

La disciplina también puede participar en la gestión de la movilidad, sobre todo referente a los expatriados, y está implicado con frecuencia en la fusión y adquisición de procesos. La Gestión de los Recursos Humanos es generalmente vista como una función de apoyo a los negocios, ayudando a minimizar los costos y reducir el riesgo.<sup>8</sup>

### **c) Gestión del Talento Humano**

La gestión del talento se refiere a la anticipación requerida de capital humano de una organización y la planificación para satisfacer esas necesidades.<sup>9</sup> El campo aumentó en popularidad después de McKinsey 's investigación de 1997<sup>10</sup> y el libro de 2001 sobre la guerra por el talento.<sup>11</sup> La gestión del talento en este contexto no se refiere a la gestión de los animadores.

---

<sup>8</sup> Torres, David (2005), Ensayos de Gestión de Recursos Humanos.

<sup>9</sup> Carpenter, Mason, Talya Bauer y Berrin Erdogan.(1998), Gestión y Comportamiento Organizacional.

<sup>10</sup> McKinsey Quarterly (1997), La Guerra por el Talento.

<sup>11</sup> Michaels, Ed; Handfield-Jones, Helen, Axelrod, Beth (2001). La Guerra por el Talento . Harvard Business Press. ISBN 9781578514595 .

La gestión del talento es la ciencia de la utilización estratégica de recursos humanos para mejorar el valor para el negocio y para hacer posible que las empresas y organizaciones alcancen sus metas. Todo hecho de reclutar, retener, desarrollar, recompensar y hacer que las personas lleven a cabo forma parte de la gestión del talento, así como la planificación estratégica mano de obra. Una estrategia de gestión del talento tiene que enlazar a la estrategia de negocio a tener sentido.

### **i. Historia**

El término fue acuñado por McKinsey & Company (1997), después de un estudio realizado en 1997. Más tarde fue el título de un libro escrito por Ed Michaels, Helen Handfield-Jones y Axelrod Bet sin embargo, la conexión entre el desarrollo de los recursos humanos y la eficacia de la organización se ha establecido desde la década de 1970.<sup>12</sup>

La profesión que apoya la gestión del talento se hizo cada vez formalizada a principios de 2000. Mientras que algunos autores definen el campo que incluye casi todo lo relacionado con los recursos humanos,<sup>13</sup> el NTMN define los límites del campo a través de las encuestas de los departamentos de gestión de talento en las empresas 2009-2011. Estos estudios indicaron que las actividades dentro de la gestión del

---

<sup>12</sup> Schein, Edgar (1977), Incrementar la Eficacia Organizacional: una mejor planificación de los recursos humanos y el desarrollo. Sloan Management Review.

<sup>13</sup> Tomado de <http://www.ere.net/2004/09/13/talent-management-defined-is-it-a-buzzword-or-a-major-breakthrough/>

talento incluyen planificación de la sucesión, la evaluación, el desarrollo y la gestión de alta potencia. Actividades tales como la gestión del rendimiento y la adquisición de talento (reclutamiento) se incluyeron con menos frecuencia en el ámbito de competencias de los profesionales de gestión de talento empresarial. La compensación no era una función asociada a la gestión del talento.

El problema con muchas empresas hoy en día es que las organizaciones ponen gran empeño en atraer a empleados de su empresa, sino que pasan poco tiempo en la retención y desarrollo del talento. Un sistema de gestión del talento debe ser trabajado en la estrategia de negocio y aplicarse en los procesos diarios de toda la empresa en su conjunto. No se puede dejar únicamente al departamento de recursos humanos para atraer y retener a los empleados, sino que debe ser puesta en práctica en todos los niveles de la organización. La estrategia empresarial debe incluir las responsabilidades de los gerentes de línea para desarrollar las habilidades de sus subordinados inmediatos. Las divisiones dentro de la empresa deben ser abiertamente compartiendo información con otros departamentos para que los empleados a adquirir conocimientos de los objetivos generales de la organización.

La estrategia de gestión del talento puede ser apoyado por la tecnología, como SIRH (Sistema de Información

de Recursos Humanos) o HRMS (Sistemas de Gestión de Recursos Humanos).

## **ii. Gestión del Talento**

La gestión del talento implica que las empresas son estratégicas y deliberada en la forma de fuente, atraer, seleccionar, capacitar, desarrollar, conservar, promover y trasladar empleados a través de la organización.

Las investigaciones realizadas sobre el valor de la gestión del talento descubre constantemente beneficios en estas áreas económicas fundamentales: Ingresos, satisfacción del cliente, calidad, productividad, costos, tiempo de ciclo, y la capitalización de mercado. La mentalidad de estos recursos humanos más personales acercarse busca no sólo para contratar a los empleados más cualificados y valiosos, sino también para poner un fuerte énfasis en la retención.

### **2.1.1.3. Definición y funciones de las principales áreas que componen el departamento de Recursos Humanos**

#### **2.1.1.3.1. Reclutamiento de personal y Selección de Personal**

Las organizaciones tratan de atraer los individuos y obtener informaciones al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no.

Reclutamiento: Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

"Es una actividad fundamental del programa de gestión de Recursos Humanos de una organización. Una vez que se han terminado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente calificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas." Es así como las fuentes de Recursos Humanos son denominadas fuentes de reclutamiento ya que pasan a ser blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión. La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen una decisión en línea, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimientos de personal.

La función de reclutamiento es la de suplir la selección de candidatos. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a

las necesidades presentes y futuras de los Recursos Humanos de la organización.

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse. El reclutamiento y selección de Recursos Humanos deben considerarse como dos fases de un mismo proceso. La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante.

Puede definirse la selección de Recursos Humanos como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

La selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- La adecuación del hombre al cargo
- La eficiencia del hombre al cargo

#### **2.1.1.3.2. Diseño, descripción y análisis**

La descripción de cargos es una relación escrita que

define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

Un cargo, anotan Chruden y Sherman, "puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos.

Es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización.

La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace).

El análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.

#### **2.1.1.3.3. Evaluación del desempeño**

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad

administrativa. El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial del desarrollo.

#### **2.1.1.3.4. Compensaciones y remuneraciones**

Está dada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado.

#### **2.1.1.3.5. Entrenamiento y desarrollo**

Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa.

Su función es que por medio a estos programas se llegue a la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un

empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

#### **2.1.1.3.6. Desarrollo y Bienestar del Trabajador**

El Desarrollo se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total.

Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones organizacionales.

### **2.1.2. Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público Peruano**

#### **2.1.2.1. Antecedentes**

La gestión de los recursos humanos al servicio del Estado pasa por una situación crítica, convirtiéndose en un problema de gran envergadura que dificulta en gran medida, la eficacia y eficiencia de la gestión pública peruana.

Los funcionarios, directivos, funcionarios y técnicos al servicio de la administración pública, no tienen las suficientes capacidades para atender las demandas y necesidades provenientes de la comunidad. Las causas son de diferente orden. Están allí entre las principales causas, la ausencia de políticas de personal, las bajas remuneraciones por un lado que afecta a la gran mayoría y jugosos a los funcionarios de

confianza que son los menos, la débil capacitación, la cultura burocrática, la carencia de incentivos, el favoritismo, sin indicadores de desempeño y por lo tanto sin evaluación del rendimiento, diversos sistemas remunerativos que conlleva a que trabajadores de un mismo nivel reciban remuneraciones diferentes, etc.

Se han dado algunas iniciativas para superar el problema, pero como siempre se inicia, pero no culmina y en el camino se lo abandona.

El Estado peruano, no cuenta con una institución académica que se ocupe del desarrollo de las capacidades de los gestores públicos. Si bien es cierto que desde la iniciativa privada se dictan un conjunto de maestrías, diplomados, cursos, etc., pero que no aportan mucho al cambio de actitud y aptitud de los servidores públicos. Ello porque los contenidos académicos traen muy poco de nuevo y renovador. Se enseñan temas que ya no son útiles para mejorar la gestión pública, se repite lo que dice la legislación que está plagada de deficiencias, con enfoques obsoletos y burocráticos, que no responden ni atienden los desafíos de un mundo global, sumamente competitivo. La academia, en ese sentido no aporta ningún valor agregado para mejorar, y menos cambiar la gestión pública peruana. Da la sensación que solo le interesa la capacitación como negocio.

En el año 2004, se tenían cinco (05) proyectos de Ley. Estos fueron la ley de gestión del empleo público, la ley de incompatibilidades y responsabilidades del personal del

empleo público, la ley de funcionarios públicos y empleados de confianza, la ley de la carrera administrativa del servidor público y la ley marco del empleo público. Después de muchos debates, idas y contra idas, solo se aprobó la última como LEY N° 28175 y entraba en vigencia en enero del 2005. Todo quedo allí.

El año 2008, se aprobaron los Decretos Legislativos N°1023 (crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil, rectora del sistema administrativo de gestión de recursos humanos), N°1024 (Crea y regula el Cuerpo de Gerentes Públicos), N°1025 (aprueba normas de capacitación y rendimiento para el sector público) y N°1026 (establece un régimen especial facultativo para los gobiernos regionales y locales que deseen implementar procesos de modernización institucional integral). De estos dispositivos se han creado la Autoridad Nacional del Servicio Civil, pero dependiente de la Presidencia del Consejo de Ministros y se viene implementando en una primera fase el Cuerpo de Gerentes Públicos. Esperamos que tenga avances positivos, aunque tienen la debilidad de no tener una mirada integral de la problemática de personal en el Estado.

Todos estos dispositivos legales, conviven con el Decreto Legislativo N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público y su Reglamento, el Decreto Supremo N° 005-90-PCM, que tienen aproximadamente 25 años de vigencia.

### **2.1.2.2. Autoridad nacional del servicio civil**

La Autoridad Nacional del Servicio Civil<sup>19</sup> es el Organismo Técnico Especializado adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros, con personería jurídica de derecho público interno, con competencia a nivel nacional y sobre todas las entidades de la administración pública, asumiendo la calidad de ente rector del Sistema.

#### **a) Finalidad**

La finalidad de la Autoridad Nacional del Servicio Civil es contribuir a la mejora continua de la administración del Estado a través del fortalecimiento del servicio civil.

#### **b) Funciones y atribuciones de la autoridad nacional**

##### **i. Funciones**

La Autoridad tiene las funciones siguientes:

a. Planificar y formular las políticas nacionales del Sistema en materia de recursos humanos, organización del trabajo y su distribución, gestión del empleo, rendimiento, evaluación, compensación, desarrollo y capacitación, y relaciones humanas en el servicio civil.

b. Proponer la política remunerativa, que incluye la

aplicación de incentivos monetarios y no monetarios vinculados al rendimiento, que se desarrolla en el marco de los límites presupuestarios establecidos por la ley y en coordinación con el Ministerio de Economía y Finanzas.

c. Dictar normas técnicas para el desarrollo e implementación del Sistema.

d. Emitir opinión previa a la expedición de normas de alcance nacional relacionadas con el ámbito del Sistema.

e. Desarrollar, normar y mantener actualizados los sistemas de información requeridos para el ejercicio de la rectoría del Sistema.

f. Capacitar a las Oficinas de Recursos Humanos, apoyarlas en la correcta implementación de las políticas de gestión y evaluar su implementación, desarrollando un sistema de acreditación de sus capacidades.

g. Desarrollar y gestionar políticas de formación y evaluar sus resultados.

h. Emitir opinión técnica vinculante en las materias de su competencia.

i. Normar y gestionar el Cuerpo de Gerentes Públicos.

j. Proponer o aprobar los documentos e instrumentos de gestión, de acuerdo a la normatividad vigente sobre la

materia.

k. Dictar normas técnicas para los procesos de selección de recursos humanos que realicen las entidades públicas.

l. Organizar, convocar y supervisar concursos públicos de selección de personal, directamente o mediante terceros, en los casos señalados en el Reglamento.

m. Administrar el Registro Nacional de Personal del Servicio Civil.

n. Otorgar la Orden del Servicio Civil a los servidores civiles por hechos importantes y servicios meritorios y patrióticos que hubieren prestado a la Nación durante el ejercicio de sus funciones. La Orden será otorgada una vez al año, a propuesta de las Oficinas de Recursos Humanos de las entidades, a un número no menor de cien (100) miembros del servicio civil. Su otorgamiento dará derecho y preferencia a cursos de capacitación e irrogará un premio económico a ser otorgado por una sola vez.

## **ii. Atribuciones**

La Autoridad tiene las atribuciones siguientes

a. Normativa, que comprende la potestad de dictar, en el ámbito de su competencia, normas técnicas, directivas de alcance nacional y otras normas referidas a la gestión de

los recursos humanos del Estado;

b. Supervisora, destinada al seguimiento a las acciones de las entidades del Sector Público, en el ámbito de su competencia;

c. Sancionadora, en caso de incumplimiento de las obligaciones previstas en el Sistema;

d. Interventora, en caso de detectar graves irregularidades en la administración o gestión de los recursos humanos en materia de concursos;

e. De resolución de controversias, que se ejerce a través del Tribunal del Servicio Civil y que comprende la posibilidad de reconocer o desestimar derechos invocados.

#### Atribución normativa en materia de evaluación del desempeño

La Autoridad formula la política de evaluación de desempeño en el marco de la gestión del rendimiento y dicta normas con el objeto de:

a. Establecer el nivel de rendimiento en relación con las metas establecidas por cada entidad;

b. Estimular y recompensar a quienes superen los niveles exigidos, mediante políticas de ascenso, promociones

económicas y reconocimiento moral;

c. Capacitar a quienes no alcancen un grado de suficiencia compatible con las obligaciones y responsabilidades del cargo;

d. Separar a quienes no alcancen rendimiento compatible con los estándares de la entidad.

#### Atribución supervisora

El ejercicio de la facultad supervisora sobre las entidades públicas comprende:

a. Revisar, en vía de fiscalización posterior y cuando lo determine conveniente, el cumplimiento de las políticas y normas del Sistema;

b. Recomendar la revisión de las decisiones y actos de la entidad, y las medidas correctivas para fortalecer a la Oficina de Recursos Humanos correspondiente, así como dar seguimiento a su implementación.

#### Atribución sancionadora

La Autoridad puede imponer sanciones a las entidades públicas por el incumplimiento de las obligaciones y procedimientos previstos en el Sistema, las cuales pueden ser:

- a. Amonestación escrita en los casos de faltas leves;
- b. Publicación en la lista de amonestados, en los casos de faltas leves reiteradas y graves;
- c. Suspensión de facultades para el establecimiento de incentivos monetarios y no monetarios, en caso de faltas graves;
- d. Suspensión del ejercicio de funciones en materia de recursos humanos e intervención de la respectiva Oficina de Recursos Humanos en el caso de las entidades del Poder Ejecutivo. Tratándose de otras entidades de la administración pública, la Autoridad pondrá en conocimiento de la Contraloría General de la República y de la Comisión de Fiscalización y Contraloría del Congreso de la República, la comisión de faltas muy graves.

Las sanciones serán aplicadas sin perjuicio de la responsabilidad administrativa del personal. La tipificación de las faltas se aprueba mediante Resolución del Consejo Directivo.

### **2.1.2.3. El Sistema administrativo de Gestión de Recursos Humanos**

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.

#### **a) Alcance del sistema**

Están sujetas al Sistema todas las entidades de la administración pública pertenecientes al Poder Ejecutivo, Poder Legislativo, Poder Judicial, Gobiernos regionales y locales y organismos constitucionales autónomos.

#### **b) Organización del sistema**

Integran el sistema:

- La Autoridad, la cual formula la política nacional del servicio civil, ejerce la rectoría del Sistema y resuelve las controversias.
- Las Oficinas de Recursos Humanos de las entidades o empresas del Estado, o las que hagan sus veces, que constituyen el nivel descentralizado responsable de implementar las normas, principios, métodos, procedimientos y técnicas del Sistema.

#### **c) Ámbito del sistema**

El Sistema comprende las acciones de: La planificación de

políticas de recursos humanos, la organización del trabajo y su distribución, la gestión del empleo, la gestión del rendimiento, la gestión de la compensación, la gestión del desarrollo y la capacitación, la gestión de las relaciones humanas y la resolución de controversias.

#### **i. Planificación de las políticas de recursos humanos**

Este subsistema es el que permite organizar la gestión interna de los recursos humanos, en congruencia con los objetivos estratégicos de la entidad.

Asimismo, permite definir las políticas, directivas y lineamientos propios de la entidad con una visión integral, en temas relacionados con recursos humanos.

Dentro de este subsistema se consideran dos procesos:

- Estrategia, políticas y procedimientos:  
Comprende la definición y adecuación de las estrategias de las oficinas de recursos humanos, alineándolas con los objetivos de la entidad y disposiciones emitidas por SERVIR. Asimismo, incorpora el diseño y seguimiento de los indicadores de gestión de la Oficina de Recursos Humanos.
- Planificación de recursos humanos:  
Comprende la planificación de las necesidades

reales de personal para cubrir los requerimientos durante el periodo programado, generando los documentos de gestión correspondientes.

## **ii. Organización del trabajo y su distribución**

En este subsistema se definen las características y condiciones del ejercicio de las funciones, así como los requisitos de idoneidad de las personas llamadas a desempeñarlas.

Se consideran dentro de este subsistema dos procesos:

- **Diseño de los puestos:** Este proceso comprende la descripción y análisis de los puestos identificados y la elaboración de los perfiles de puestos, los cuales se integran en el Manual de Perfiles de Puestos (MPP).
- **Administración de puestos:** Comprende la valorización de puestos y consolida la información para la administración del Cuadro de Puestos de la Entidad (CPE).

## **iii. Gestión del empleo**

Incorpora el conjunto de políticas y prácticas de

personal destinadas a gestionar los flujos de los servidores civiles en el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos desde la incorporación hasta la desvinculación.

Este subsistema contiene procesos que han sido clasificados en dos grupos: A) Gestión de la incorporación y B) Administración de personas.

A. Gestión de la incorporación: Comprende la gestión de las normas, procedimientos y herramientas referentes al acceso y adecuación de los servidores civiles al puesto y a la entidad. Cabe distinguir cuatro procesos:

a. Selección: Proceso que consiste en el mecanismo de incorporación de servidores civiles, con la finalidad de seleccionar a la persona más idónea para el puesto sobre la base del mérito, igualdad de oportunidades, transparencia y cumplimiento de los requisitos para acceder al servicio civil.

b. Vinculación: Proceso mediante el cual se formaliza el inicio del vínculo entre el servidor civil y la entidad pública ya sea con la emisión de una resolución administrativa o con la suscripción de un contrato, fijando los derechos y deberes correspondientes a los servidores civiles, además de las características,

condiciones, restricciones y penalidades concernientes al servicio, el cual permita el cumplimiento de la normatividad para cada una de las modalidades de incorporación. Asimismo, comprende la administración de las reincorporaciones por mandato judicial o administrativo.

c. Inducción: Proceso que comprende la función de socialización y orientación del servidor civil que se incorpora a la entidad. Incluye la inducción general referida a la información sobre el Estado, la entidad y normas internas; y la inducción específica referida al puesto; proporcionándole la información necesaria para facilitar y garantizar su integración y adaptación a la entidad y al puesto.

d. Período de prueba: Proceso que se lleva a cabo en un plazo establecido por norma, que tiene por objeto apreciar y validar las habilidades técnicas, competencias y experiencia del servidor en el puesto, mediante la retroalimentación, en la cual el servidor también verifica su adaptación de al puesto y la conveniencia de las condiciones del puesto.

B. Administración de Personas: Comprende la gestión

de la normatividad, procedimientos y herramientas referentes a la administración y control de los servidores civiles en la administración pública. Cabe distinguir cinco procesos:

- a. Administración de Legajos: Comprende la administración y la custodia de la información y documentación de cada servidor civil. El proceso incluye el registro, la actualización, la conservación y el control de los documentos del servidor civil. Así como, la administración y actualización de las declaraciones juradas de los servidores civiles.
- b. Control de Asistencia: Proceso por el cual se administra la asistencia y tiempo de permanencia de los servidores civiles en su centro de trabajo, de acuerdo con la jornada y horarios de trabajo establecidos por las normas, disposiciones internas u otros. Incluye la administración de vacaciones, licencias, permisos, refrigerio, trabajo en sobretiempo, compensación con períodos equivalentes de descanso, tardanzas, inasistencias injustificadas, entre otros.
- c. Desplazamiento: Proceso que comprende la gestión de movimientos de los servidores civiles a otros puestos o funciones dentro o fuera de la entidad, de forma temporal, se

establece por disposición fundamentada de la entidad pública y cumpliendo los requisitos específicos para cada caso. Incluye los desplazamientos por designación, rotación, destaque, encargo de funciones y comisión de servicios, de acuerdo a normas y procedimientos administrativos establecidos para cada tipo de desplazamiento.

d. Procedimientos disciplinarios: Comprende las actuaciones de la entidad conducentes a la determinación de la responsabilidad administrativa disciplinaria del servidor civil, en cumplimiento de las disposiciones normativas del procedimiento administrativo aplicable con la consecuente inscripción en el Registro Nacional de Sanciones de Destitución y Despido (RNSDD), cuando corresponda.

e. Desvinculación: Proceso mediante el cual finaliza el vínculo entre el servidor civil y la entidad, conforme a la normatividad aplicable. Comprende la formalización de la extinción del vínculo.

#### **iv. Gestión del rendimiento**

En este subsistema, se identifica, reconoce y promueve el aporte de los servidores civiles a los objetivos y metas institucionales. Asimismo, por medio de este

subsistema, se evidencian las necesidades de los servidores civiles para mejorar el desempeño en sus puestos y, como consecuencia de ello, de la entidad.

En este subsistema se considera el siguiente proceso:

- a. Evaluación de desempeño: Constituye un proceso integral, sistemático y continuo de apreciación objetiva y demostrable del rendimiento del servidor civil en cumplimiento de los objetivos y funciones del puesto. Contempla las siguientes etapas: Planificación, establecimiento de metas y compromisos, seguimiento, evaluación y retroalimentación.

#### **v. Gestión de la compensación**

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.

- a. Administración de compensaciones: Comprende la gestión de las compensaciones económicas y no económicas; que incluye la gestión de las planillas en base al registro de información laboral, la planilla mensual de pagos, la liquidación de beneficios sociales, pagos de

aportes, retención de impuestos, entre otros.

- b. Administración de pensiones: Comprende la administración de la pensión de ex servidores en los casos que corresponda administrarla a la entidad conforme a ley, lo cual incluye el procedimiento de reconocimiento del otorgamiento de la pensión, la verificación de sobrevivencia y la aplicación de la normativa para el pago de las pensiones.

## **vi. Gestión del desarrollo y capacitación**

Este subsistema contiene políticas de progresión en la carrera y desarrollo de capacidades, destinadas 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 dentro de este subsistema son dos:

- a. Capacitación: Este proceso tiene como finalidad cerrar las brechas identificadas en 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.

Comprende la planificación de la formación laboral y la formación profesional, la administración de los compromisos asociados a la capacitación, el registro de la información de la capacitación, la evaluación de la capacitación, entre otros.

- b. Progresión en la carrera: Es el proceso mediante el cual los servidores civiles desarrollan una línea de carrera, a través de concursos públicos de méritos; siempre y cuando su régimen laboral lo contemple.

## **vii. Gestión de las relaciones humanas y Resolución de controversias**

Este subsistema comprende las relaciones que se establecen entre la organización y sus servidores civiles en torno a las políticas y prácticas de personal.

Los procesos que se consideran dentro de este subsistema son cinco:

- a. Relaciones laborales individuales y colectivas:  
Este proceso busca realizar actividades de prevención y resolución de conflictos. Comprende las relaciones individuales, por las cuales cada servidor recurre por sus propios

intereses o por la vulneración de sus derechos en temas de incorporación, compensación, sindicación, desvinculación u otros. Incluye las funciones que establece la ley en cooperación con el Tribunal del Servicio Civil. Asimismo, comprende las relaciones colectivas, en cuyo caso las organizaciones de trabajadores (sindicatos, gremios, asociaciones u otros), recurren por los intereses del colectivo al que representan, como el derecho de sindicación, negociación colectiva, derecho de huelga, solución de controversias, entre otros

- b. Seguridad y Salud en el Trabajo (SST): Comprende las actividades orientadas a promover la prevención de riesgos de los servidores civiles en el ejercicio de su labor que puedan afectar su salud o integridad; así como la protección del patrimonio de la entidad y el medio ambiente.
  
- c. Bienestar Social: Comprende las actividades orientadas a propiciar las condiciones para generar un buen ambiente de trabajo que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de los servidores. Incluye la identificación y atención de las necesidades de los servidores civiles y el desarrollo de programas de bienestar social; tipo asistenciales, recreativos, culturales,

deportivos, celebraciones, entre otros.

- d. Cultura y Clima Organizacional: Este proceso comprende la gestión de:

*Cultura Organizacional:* Representa la forma característica de pensar y hacer las cosas en una entidad, en base a principios, va lores, creencias, conductas, normas, símbolos, entre otros, que adoptan y comparten los miembros de una organización. Incluye la identificación, definición, promoción y medición de la cultura organizacional y los planes de acción de mejora del proceso.

*Clima Organizacional:* Orientado a mantener o mejorar la percepción colectiva de satisfacción de los servidores civiles sobre el ambiente de trabajo. Comprende el compromiso de la alta dirección para el desarrollo de este proceso, la medición y análisis del clima organizacional, la comunicación de resultados y el desarrollo de planes de acción de mejora del proceso.

- e. Comunicación Interna: Es el proceso mediante el cual se transmite y comparte mensajes dirigidos al servidor civil, con un contenido adecuado, que cumpla las características de integralidad y claridad; con la finalidad de generar unidad de visión, propósito e interés. Comprende el diagnóstico de necesidades de comunicación, la identificación de la audiencia de interés,

definición del mensaje, identificación de los medios o canales de comunicación, el período o momento oportuno para transmitir el mensaje, la medición de la efectividad de las acciones desarrolladas y los planes de acción de mejora del proceso.

#### **d) Regímenes comprendidos en el Sistema**

Para los efectos del presente Decreto Legislativo y en tanto se implemente de modo integral la nueva Ley del Servicio Civil, el Sistema comprende a los regímenes de carrera y formas de contratación de servicios de personal utilizados por las entidades públicas, sin que ello implique reconocimiento de derecho alguno.

Los regímenes especiales de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional del Perú, y del Servicio Diplomático de la República, se rigen por sus normas y bajo la competencia de sus propias autoridades, en todo lo que no sea regulado o les sea atribuido por la Autoridad con carácter específico. La Carrera Judicial y la correspondiente al Ministerio Público se rigen por sus propias normas.

Respecto a las empresas del Estado sujetas al ámbito de competencia del Fondo de la Actividad Empresarial del Estado - FONAFE, la Autoridad ejercerá sus funciones y atribuciones en coordinación con el citado organismo, con sujeción a lo dispuesto en la Constitución Política del Perú

y sus leyes especiales.

**e) Consolidado anualizado del gasto de personal en el Estado**

Autoridad la información consolidada del gasto en el personal del Estado, en términos que permitan la comparación, por montos totales anualizados, con independencia de su naturaleza jurídica, régimen de contratación, entidad pagadora, fuente de financiamiento, periodicidad y cualesquiera otros factores, la información comprende a todas las entidades de la administración pública, entendiéndose por ellas a: i) El Poder Ejecutivo, incluyendo Ministerios y entidades públicas, de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo; ii) El Poder Legislativo; iii) El Poder Judicial; iv) Los Gobiernos Regionales; v) Los Gobiernos Locales; vi) Los organismos constitucionales autónomo; vii) Las empresas de propiedad del Estado sean de nivel nacional, regional o local; viii) Las entidades de tratamiento empresarial; y ix) 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 de derecho público.

**f) El Proceso de evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es el proceso obligatorio, integral, sistemático y continuo de apreciación objetiva y demostrable del conjunto de actividades, aptitudes y rendimiento del personal al servicio del Estado en cumplimiento de sus metas, que llevan a cabo obligatoriamente las entidades, en la forma y condiciones que se señalan en la normatividad. Todo proceso de evaluación se sujeta a las siguientes reglas mínimas:

- Debe ser aplicado en función de factores mensurables, cuantificables y verificables.
- Abarca a todo el personal de una entidad.
- Sus resultados son públicos.

Las Oficinas de Recursos Humanos deberán implementar mecanismos para recoger opiniones de los ciudadanos respecto del personal y la calidad de los servicios.

El nivel nacional de gobierno promoverá el desarrollo de sistemas de gestión que permitan determinar indicadores objetivos para la evaluación de desempeño.

#### **g) Registro nacional de Personal del Servicio Civil**

Todas las entidades sujetas al Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos están obligadas a actualizar la información correspondiente al personal de su entidad.

#### **h) Fortalecimiento del proceso de descentralización**

La Autoridad formulará políticas y prácticas de incentivos, tanto económicos cuanto de otra naturaleza y condiciones especiales de trabajo, para promover la movilización de cuadros técnicos a las entidades regionales y locales.

#### **i) Jornada Laboral del Sector Público**

La jornada laboral del Sector Público es de ocho (8) horas diarias o cuarenta y ocho horas semanales, como máximo. Cuando la ley disponga una jornada de trabajo menor, ésta será preferentemente destinada a la atención del público.

#### **j) Política de unificación de regímenes**

La Autoridad debe ejecutar e implementar progresivamente la política pública de unificación de los diversos regímenes de contratación utilizados en el sector público, en coordinación con el Ministerio de Economía y Finanzas, para garantizar la sostenibilidad fiscal de dicha implementación.

#### **2.1.2.4. El empleador público**

El empleado o servidor público, es aquel ciudadano que presta sus servicios al Estado a cambio de una remuneración. El servidor público debe prestar sus servicios con idoneidad, honradez, eficacia, responsabilidad y compromiso.

### **a) El ingreso a la administración pública**

El acceso al empleo público se realiza mediante concurso público y abierto, por grupo ocupacional, en base a los méritos y capacidad de las personas, en un régimen de igualdad de oportunidades.

### **b) Deberes generales del empleado público**

Todo empleado público está al servicio de la Nación, en tal razón tiene el deber de:

- Cumplir su función buscando el desarrollo del país y la continuidad de las políticas de Estado.
- Supeditar el interés particular al interés común y a los deberes y obligaciones del servicio.
- Superarse permanentemente en función a su desempeño.
- Desempeñar sus funciones con honestidad, probidad, criterio, eficiencia, laboriosidad y vocación de servicio.
- Conducirse con dignidad en el desempeño del cargo.
- Respetar y convocar las instancias de participación ciudadana creadas por la ley y las normas respectivas.

### **c) Derechos del empleado público**

Todo empleado público tiene los siguientes derechos:

- Igualdad de oportunidades.

- Remuneración.
- Protección adecuada contra el cese arbitrario, con observancia de las garantías constitucionales del debido proceso.
- Descanso vacacional.
- Permisos y licencias.
- Préstamos administrativos.
- Reclamo administrativo.
- Seguridad social de acuerdo a ley.
- Capacitación y desarrollo de competencias.

#### **d) Obligaciones del empleado público**

Todo empleado está sujeto a las siguientes obligaciones:

- Cumplir personal y diligentemente los deberes que impone el servicio público.
- Prestar los servicios de forma exclusiva durante la jornada de trabajo, salvo labor docente, la cual podrá ser ejercida fuera de la jornada de trabajo.
- Salvaguardar los intereses del Estado y emplear austeramente los recursos públicos, destinándolos sólo para la prestación del servicio público.
- Percibir en contraprestación de sus servicios sólo lo determinado en el contrato de trabajo y las fuentes normativas del empleo público; está prohibido recibir dádivas, promesas, donativos o retribuciones de terceros para realizar u omitir actos del servicio.
- No emitir opinión ni brindar declaraciones en nombre del Estado, salvo autorización expresa del superior jerárquico

competente sobre la materia respecto de la cual se le dio autorización, bajo responsabilidad.

- Actuar con transparencia en el ejercicio de su función y guardar secreto y/o reserva de la información pública calificada como tal por las normas sobre la materia y sobre aquellas que afecten derechos fundamentales.

- Actuar con imparcialidad, omitiendo participar o intervenir por sí o por terceras personas, directa o indirectamente, en los contratos con su entidad en los que tenga interés el propio empleado, su cónyuge o parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad. Concurrir puntualmente y observar los horarios establecidos.

Conocer las labores del cargo y capacitarse para un mejor desempeño.

- Observar un buen trato y lealtad hacia el público en general, hacia los superiores y compañeros de trabajo. Guardar absoluta reserva en los asuntos que revistan tal carácter, aún después de haber cesado en el cargo. Informar a la superioridad o denunciar ante la autoridad correspondiente, los actos delictivos o de inmoralidad cometidos en el ejercicio del empleo público.

- Supeditar sus intereses particulares a las condiciones de trabajo y a las prioridades fijadas por la entidad. No practicar actividades político partidarias en su centro de trabajo y en cualquier entidad del Estado.

- No suscribir contrato de locación de servicios bajo cualquier modalidad con otra entidad pública.

- Presentar declaración jurada anual de bienes y rentas, así como al asumir y al cesar en el cargo.

- Participar, según su cargo, en las instancias internas y

externas donde se promueva la participación de la ciudadanía y se ejecute procesos de rendición de cuentas.

#### **e) Bienestar social e incentivos**

La administración pública a través de sus entidades deberá diseñar y establecer políticas para implementar de modo progresivo programas de bienestar social e incentivos dirigidos a los empleados y su familia.

El desempeño excepcional de un empleado origina el otorgamiento de especial reconocimiento que deberá enmarcarse en las siguientes condiciones:

- Lograr resultados eficientes en el servicio que presta a la población.
- Constituir modelo de conducta para el conjunto de empleados.
- Promover valores sociales.
- Promover beneficios a favor de la entidad.
- Mejorar la imagen de la entidad frente a la colectividad.

#### **f) Régimen disciplinario**

Responsabilidades: Los empleados públicos son responsables civil, penal o administrativamente por el incumplimiento de las normas legales y administrativas en el ejercicio del servicio público.

Inhabilitación y rehabilitación: La inhabilitación y rehabilitación del empleado público se determinará en las normas de desarrollo de la presente Ley.

Procedimiento disciplinario: El empleado público que incurra en falta administrativa grave será sometido a procedimiento administrativo disciplinario.

#### **g) Término de la relación de empleo público**

El término del empleo se produce por:

- Fallecimiento.
- Renuncia.
- Mutuo disenso.
- Destitución.
- Invalidez permanente que no le permita cumplir con sus funciones.
- Jubilación y Cese.

## **2.2. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

- Acciones de capacitación: procesos y actos que buscan el desarrollo profesional y técnico de las personas al servicio del Estado. La capacitación deberá contribuir a la mejora de la calidad de los servicios y actividades del Estado. Se consideran como acciones de capacitación, la formación profesional y la formación laboral.

- Brecha: es la diferencia entre las competencias contenidas en el perfil del puesto y las del ocupante del puesto.
- Capacitación interinstitucional y pasantías: capacitación en el trabajo teórica y/o práctica que reciben las personas al servicio del Estado en otra entidad pública. Dicha capacitación es impartida durante la jornada laboral y debe ser supervisada por personal designado para tal fin dentro de la entidad donde se estuviere recibiendo la capacitación. Esta última exigencia no se aplica en el caso de pasantías internacionales.
- Competencias: características personales que se traducen en comportamientos observables para el desempeño laboral que supera los estándares previstos. Se refieren específicamente a conocimientos, habilidades y actitudes de las personas al servicio del Estado.
- Puesto: conjunto de requisitos mínimos que debe reunir y funciones generales que se le asignan a una persona en la entidad.
- Estructura del puesto: es el diseño del puesto y está conformada por la descripción y el perfil del puesto.
- Descripción del puesto: parte de la estructura del puesto en donde se establecen las relaciones, funciones, responsabilidades y condiciones de trabajo que corresponden al puesto.

- Perfil del puesto: parte de la estructura del puesto en donde se definen los requisitos que debe cumplir el ocupante para desempeñar las funciones que el puesto requiere. Se dividen en: a) formación académica, b) experiencia, c) habilidades técnicas y d) competencias y/o destrezas
- Evaluación del Desempeño: instrumento de gestión para la mejora continua de la calidad del desempeño de las personas al servicio del Estado. Existen dos tipos de evaluación que son complementarias: i) de medición de competencias y ii) de logro de metas.
- Formación laboral: incluye la capacitación teórica y/o práctica que reciben las personas al servicio del Estado en la entidad en la que laboran y que es impartida durante la jornada laboral. Dicha capacitación debe ser supervisada por personal designado para tal fin dentro de la entidad donde las personas al servicio del Estado estuvieran recibiendo la capacitación.
- Formación profesional: incluye postdoctorados, doctorados, maestrías y/o cursos de actualización impartidos por centros, o centros con sede en el extranjero o por especialistas, según sea el caso.
- Personas al servicio del Estado: para efectos del PDP, son aquellas contempladas en la Tercera Disposición Complementaria Final del Decreto Legislativo N° 1023.

## **2.3. SISTEMA DE HIPÓTESIS**

### **2.3.1. Hipótesis General**

El actual funcionamiento del sistema de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Cairani en lo que concierne al control de asistencia y permanencia es deficiente

### **2.3.2. Hipótesis Específicas**

- La realización de un diagnóstico del sistema de Recursos Humanos establecerá cuáles son las debilidades de su funcionamiento.
- La propuesta e implementación de un proceso digital de control de asistencia y permanencia de personal si permitirá mejorar la productividad.

## **2.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

La Operacionalización para el presente estudio está basado en las políticas del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos de SERVIR:

VARIABLE	INDICADORES	SUB INDICADORES	ESCALA
Variable Independiente:	Planificación de políticas de recursos humanos	Estrategias, políticas y procedimientos	Nominal
		Planificación de RRHH	
	Organización de trabajo y su distribución	Diseño de puestos	Nominal
		Administración de puestos	
SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS	Gestión de empleo	Selección	Nominal
		Vinculación	
		Inducción	
		Periodo de prueba	
		Administración de legajos	
		Control de asistencia	
		Desplazamiento	
		Procedimientos disciplinarios	
	Desvinculación		
	Gestión del rendimiento	Evaluación del desempeño	Nominal
Gestión de la compensación	Administración de compensaciones	Nominal	
	Administración de pensiones		
Gestión del desarrollo y la compensación	Capacitación		
	Progresión de carrera		
Gestión de las relaciones humanas y la resolución de controversias.	Relaciones laborales individuales y colectivas	Nominal	
	Seguridad y salud en el trabajo		
	Bienestar social		
	Cultura y clima organizacional		
	Comunicación interna		

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación es de tipo pura debido a que está destinada a recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento teórico científico.

### **3.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

El nivel de investigación al que corresponde el estudio es descriptivo. Este nivel busca especificar propiedades, características y rasgos importantes del fenómeno en análisis, en el caso, referido al sistema de Recursos Humanos. La medición de la variable en forma independiente se encargará de estudiar a detalle las propiedades de la misma.

### **3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

El diseño de investigación es transversal, puesto que la recolección de la información se hará dentro de un tiempo determinado.

Además se tomará un diseño retrospectivo debido a que el presente estudio recurrirá a fuentes de información existentes, captadas con anterioridad, relacionados a datos estadísticos.

### **3.4. POBLACIÓN**

La población se compone por un total de 27 colaboradores de la Municipalidad Distrital de Cairani, la cual incluye al Alcalde, Regidores y funcionarios.

### **3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

La técnica a usar corresponde a la aplicación de la encuesta, siendo su instrumento correspondiente el cuestionario de encuesta.

### **3.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN**

De acuerdo al instrumento a aplicar, la información recolectada será procesada mediante la utilización de técnicas estadísticas, representadas en tablas y gráficas, las cuales serán analizadas a fin de llegar a una conclusión que explique y compruebe la hipótesis.

Así mismo, se hará uso de métodos estadísticos como tablas de frecuencias y porcentajes, Coeficiente de Pearson y chi-cuadrado, a fin de llegar a la comprobación de la hipótesis, permitiendo también el uso de Programas de Computadora estadísticos como SPSS for Windows V.15, los cuales llevarán a la ejecución del contraste de hipótesis.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Con el objetivo de medir el cumplimiento del Sistema de Recursos Humanos en función al SERVIR y con ello medir la percepción del control de asistencias, se aplicó una encuesta dirigida a los colaboradores compuesta de dos partes: Datos Generales y Evaluación del Sistema:

- La primera de ellas recogió información personal: Edad y Sexo
- La segunda midió los indicadores y sub indicadores de la investigación:

Planificación de políticas de recursos humanos	Estrategias, políticas y procedimientos
	Planificación de RRHH
Organización de trabajo y su distribución	Diseño de puestos
	Administración de puestos
Gestión de empleo	Selección
	Vinculación
	Inducción
	Periodo de prueba
	Administración de legajos
	Control de asistencia
	Desplazamiento
	Procedimientos disciplinarios
Gestión del rendimiento	Desvinculación
	Evaluación del desempeño
Gestión de la compensación	Administración de compensaciones
	Administración de pensiones
Gestión del desarrollo y la compensación	Capacitación
	Progresión de carrera
Gestión de las relaciones humanas y la resolución de controversias.	Relaciones laborales individuales y colectivas
	Seguridad y salud en el trabajo
	Bienestar social
	Cultura y clima organizacional
	Comunicación interna

Los resultados de la aplicación se muestran a continuación:

#### 4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

##### 4.1.1. Datos Generales

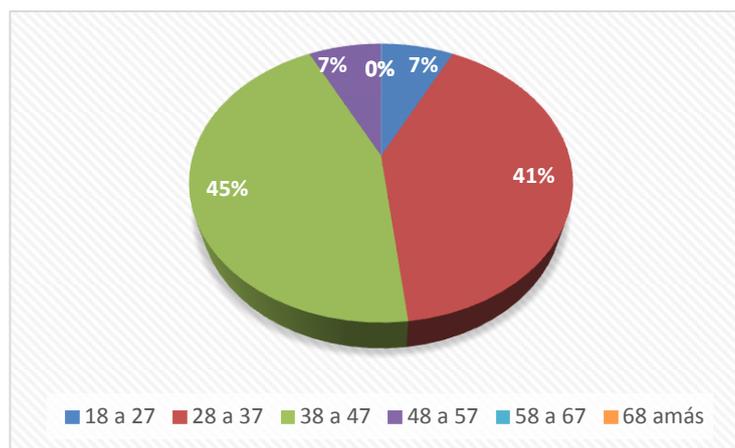
##### a) Edad

**Tabla N°01**  
**Edad de los encuestados**

		Recuento	% del N de la columna
Edad	18 a 27	2	7.4%
	28 a 37	11	40.7%
	38 a 47	12	44.4%
	48 a 57	2	7.4%
	58 a 67	0	0.0%
	68 a más	0	0.0%
	Total	27	100.0%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°01**  
**Edad de los encuestados**



Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación del resultado:**

De acuerdo a los resultados de la Tabla N°01, los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Cairani se componen mayoritariamente por personas entre 38 a 47 años de edad con un 44.4%, seguido del 40.7% que lo componen aquellos que poseen entre 28 a 37 años.

Las minorías las representan aquellos entre 18 a 27 años, de los cuales figuran tan solo dos, al igual de aquellos entre 48 a 57 años. Estos dos grupos representan el 7.4% de la población total de colaboradores.

Cabe mencionar que la Municipalidad no cuenta con trabajadores entre 58 a 67 años, ni tampoco de 68 a más.

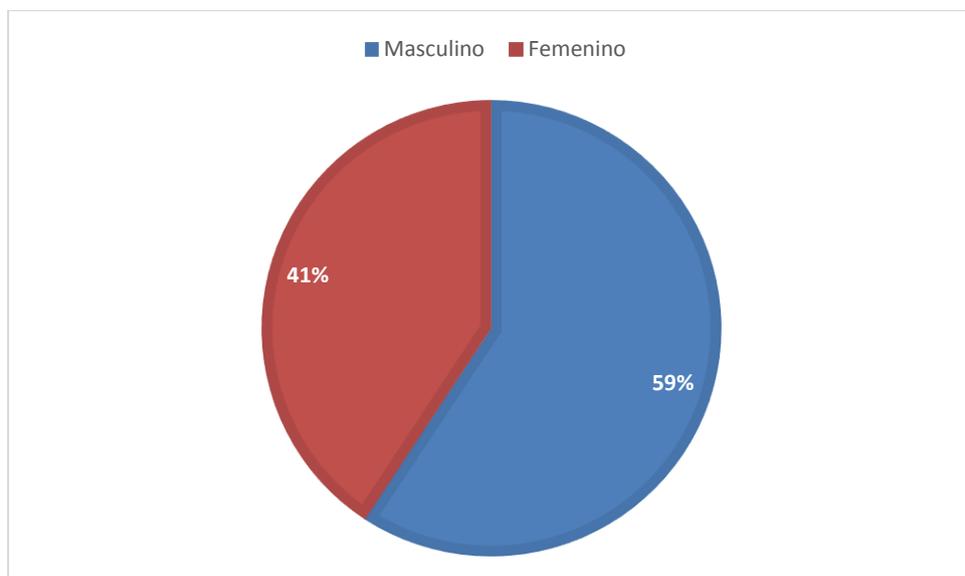
## b) Sexo

**Tabla N°02**  
**Sexo de los encuestados**

		Recuento	% del N de la columna
Sexo	Masculino	16	59.3%
	Femenino	11	40.7%
	Total	27	100.0%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°02**  
**Sexo de los encuestados**



Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación del resultado:**

De acuerdo a la Tabla N°02, la distribución de colaboradores según sexo.

Los resultados muestran que los varones representan el número más grande con el 59.3%, mientras que los colaboradores de sexo femenino representan el 40.7%.

El total de colaboradores es de 27.

Cabe indicar que no existen restricciones de contratación que se vean influenciadas por el género.

#### 4.1.2. Planificación de políticas de recursos humanos

##### a) Estrategias, políticas y procedimientos

**Tabla N°03**

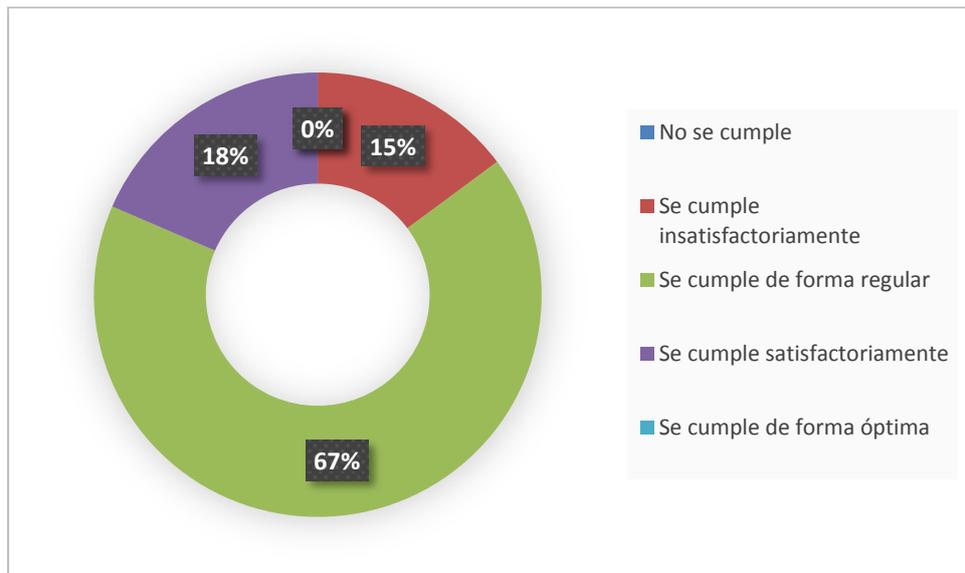
#### Evaluación de las estrategias, políticas y procedimientos

		Recuento	% del N de la columna
Estrategias, políticas y procedimientos	No se cumple	0	0.0%
	Se cumple insatisfactoriamente	4	14.8%
	Se cumple de forma regular	18	66.7%
	Se cumple satisfactoriamente	5	18.5%
	Se cumple de forma óptima	0	0.0%
	Total	27	100.0%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°03**

#### Evaluación de las estrategias, políticas y procedimientos



Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación del resultado:**

La Tabla N°03 muestra los resultados de haber evaluado las estrategias, políticas y procedimientos.

Este ítem hace mención a qué tanto los colaboradores perciben que se comprende la definición y adecuación de las estrategias de las oficinas de recursos humanos, alineándolas con los objetivos de la entidad y disposiciones emitidas por SERVIR. Asimismo, incorpora el diseño y seguimiento de los indicadores de gestión de la Oficina de Recursos Humanos.

Los resultados muestran que con mayor presencia se percibe un cumplimiento un cumplimiento regular con una frecuencia del 66.7%

La segunda mayor frecuencia corresponde a una percepción de cumplimiento satisfactorio, con el 18.5%

En tanto, la menor frecuencia, con el 14.8%, corresponde a los colaboradores que consideran que el cumplimiento es insatisfactorio.

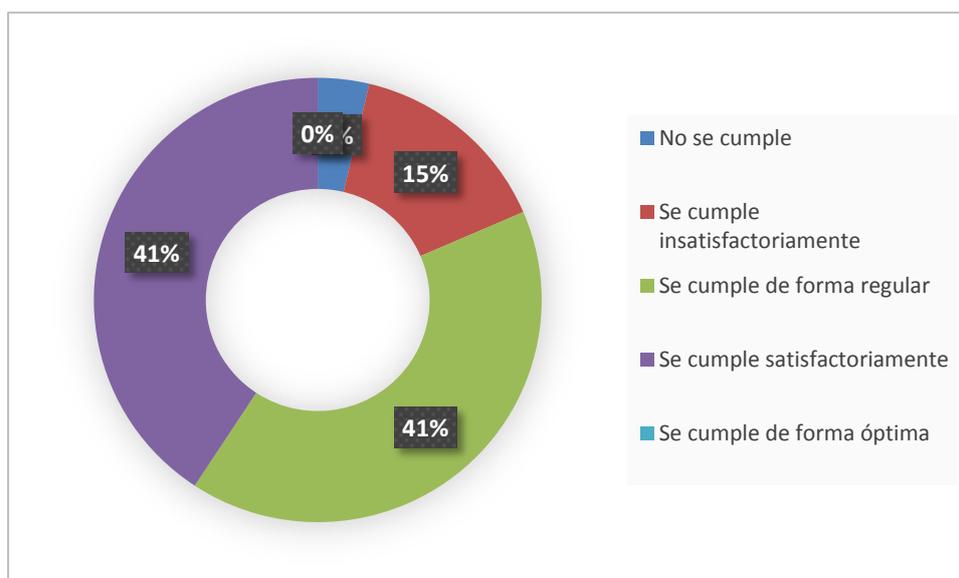
## b) Planificación de RRHH

**Tabla N°04**  
**Evaluación de la Planificación de RRHH**

		Recuento	% del N de la columna
Planificación de RRHH	No se cumple	1	3.7%
	Se cumple insatisfactoriamente	4	14.8%
	Se cumple de forma regular	11	40.7%
	Se cumple satisfactoriamente	11	40.7%
	Se cumple de forma óptima	0	0.0%
	Total	27	100.0%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°04**  
**Evaluación de la Planificación de RRHH**



Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación del resultado:**

La Tabla N°04 muestra los resultados de haber evaluado la planificación de los RRHH.

Este ítem hace mención a qué tanto los colaboradores perciben que se comprende la planificación de las necesidades reales de personal para cubrir los requerimientos durante el periodo programado, generando los documentos de gestión correspondientes.

Los resultados muestran que con mayor presencia se percibe un cumplimiento regular con una frecuencia del 40.7%

La segunda mayor frecuencia, similar, corresponde a una percepción de cumplimiento satisfactoria con el 40.7%

En tanto, la menor frecuencia, con el 3.7%, corresponde a los colaboradores que consideran que el cumplimiento es nulo.

### 4.1.3. Organización de trabajo y su distribución

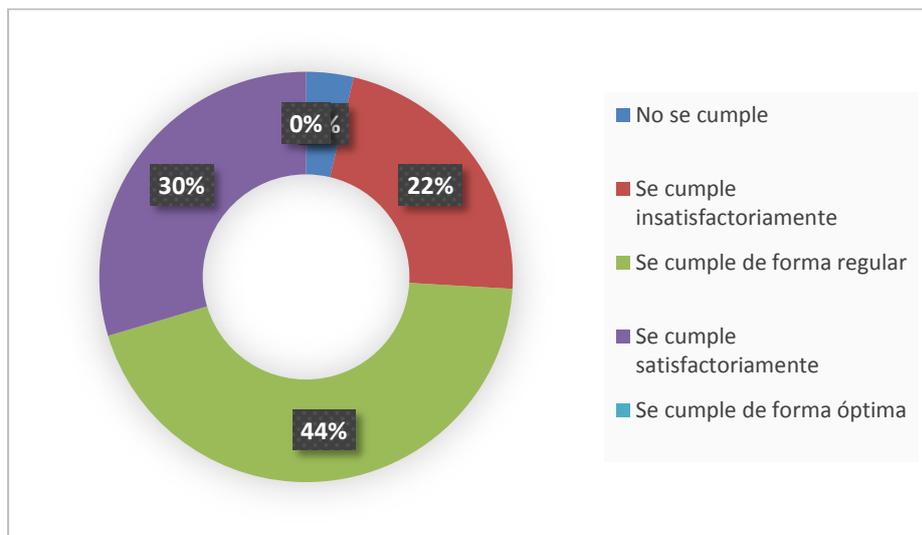
#### a) Diseño de puestos

**Tabla N°05**  
**Evaluación del diseño de puestos**

		Recuento	% del N de la columna
Diseño de puestos	No se cumple	1	3.7%
	Se cumple insatisfactoriamente	6	22.2%
	Se cumple de forma regular	12	44.4%
	Se cumple satisfactoriamente	8	29.6%
	Se cumple de forma óptima	0	0.0%
	Total	27	100.0%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°05**  
**Evaluación del diseño de puestos**



Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación del resultado:**

La Tabla N° 05 muestra los resultados de haber evaluado el diseño de puestos de trabajo.

Este ítem hace mención a qué tanto los colaboradores perciben que en este subsistema se definen las características y condiciones del ejercicio de las funciones, así como los requisitos de idoneidad de las personas llamadas a desempeñarlas

Los resultados muestran que con mayor presencia se percibe un cumplimiento regular con una frecuencia del 44.4%

La segunda mayor frecuencia corresponde a una percepción de cumplimiento satisfactorio con el 29.6%

En tanto, la menor frecuencia, con el 3.7%, corresponde a los colaboradores que consideran que el cumplimiento es nulo.

## b) Administración de puestos

**Tabla N°06**

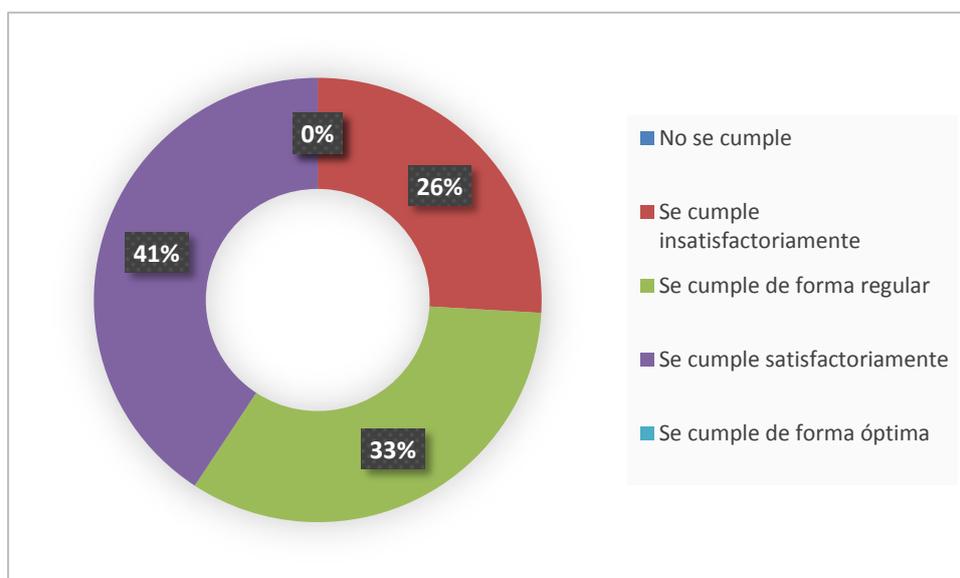
### **Evaluación de la administración de puestos**

		Recuento	% del N de la columna
Administración de puestos	No se cumple	0	0.0%
	Se cumple insatisfactoriamente	7	25.9%
	Se cumple de forma regular	9	33.3%
	Se cumple satisfactoriamente	11	40.7%
	Se cumple de forma óptima	0	0.0%
	Total	27	100.0%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°06**

### **Evaluación de la administración de puestos**



Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación del resultado:**

La Tabla N°06 muestra los resultados de haber evaluado la administración de puestos.

Este ítem hace mención a qué tanto los colaboradores perciben que se comprende la valorización de puestos y consolida la información para la administración del Cuadro de Puestos de la Entidad {CPE}.

Los resultados muestran que con mayor presencia se percibe un cumplimiento satisfactorio con una frecuencia del 40.7%

La segunda mayor frecuencia corresponde a una percepción de cumplimiento regular, con el 33.3%

En tanto, la menor frecuencia, con el 25.9%, corresponde a los colaboradores que consideran que el cumplimiento es insatisfactorio.

#### 4.1.4. Gestión de empleo

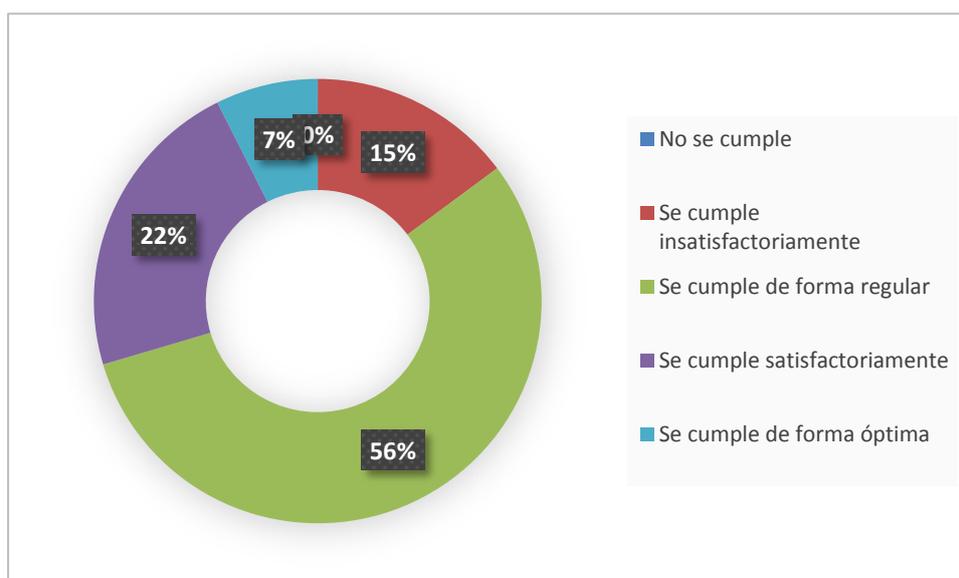
##### a) Selección

**Tabla N°07**  
**Evaluación de la selección**

		Recuento	% del N de la columna
Selección	No se cumple	0	0.0%
	Se cumple insatisfactoriamente	4	14.8%
	Se cumple de forma regular	15	55.6%
	Se cumple satisfactoriamente	6	22.2%
	Se cumple de forma óptima	2	7.4%
	Total	27	100.0%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°07**  
**Evaluación de la selección**



Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación del resultado:**

La Tabla N° 07 muestra los resultados de haber evaluado el proceso de selección.

Este ítem hace mención a qué tanto los colaboradores perciben que el proceso que consiste en el mecanismo de incorporación de servidores civiles, logra la finalidad de seleccionar a la persona más idónea para el puesto sobre la base del mérito, igualdad de oportunidades, transparencia y cumplimiento de los requisitos para acceder al servicio civil.

Los resultados muestran que con mayor presencia se percibe un cumplimiento regular con una frecuencia del 55.6%

La segunda mayor frecuencia corresponde a una percepción de cumplimiento satisfactorio, con el 22.2%

En tanto, la menor frecuencia, con el 7.4%, corresponde a los colaboradores que consideran que el cumplimiento es óptimo.

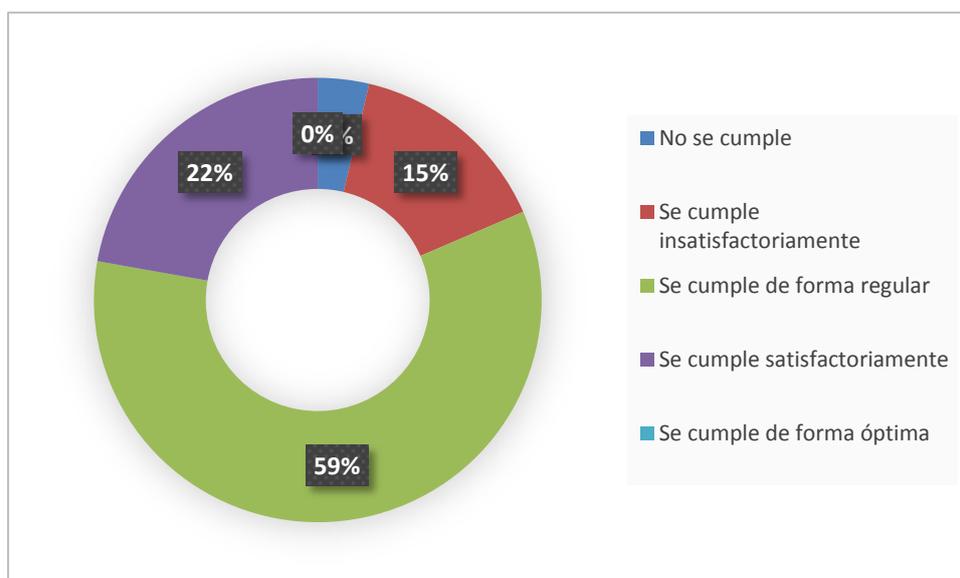
## b) Vinculación

**Tabla N°08**  
**Evaluación de la vinculación**

		Recuento	% del N de la columna
Vinculación	No se cumple	1	3.7%
	Se cumple insatisfactoriamente	4	14.8%
	Se cumple de forma regular	16	59.3%
	Se cumple satisfactoriamente	6	22.2%
	Se cumple de forma óptima	0	0.0%
	Total	27	100.0%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°08**  
**Evaluación de la vinculación**



Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación del resultado:**

La Tabla N° 08 muestra los resultados de haber evaluado la vinculación laboral.

Este ítem hace mención a qué tanto los colaboradores perciben que se da cumplimiento al proceso mediante el cual se formaliza el inicio del vínculo entre el servidor civil y la entidad pública ya sea con la emisión de una resolución administrativa o con la suscripción de un contrato, fijando los derechos y deberes correspondientes a los servidores civiles, además de las características, condiciones, restricciones y penalidades concernientes al servicio, el cual permita el cumplimiento de la normatividad para cada una de las modalidades de incorporación. Asimismo, comprende la administración de las reincorporaciones por mandato judicial o administrativo.

Los resultados muestran que con mayor presencia se percibe un cumplimiento regular con una frecuencia del 59.3%

La segunda mayor frecuencia corresponde a una percepción de cumplimiento satisfactorio, con el 22.2%

En tanto, la menor frecuencia, con el 3.7%, corresponde a los colaboradores que consideran que el cumplimiento es nulo.

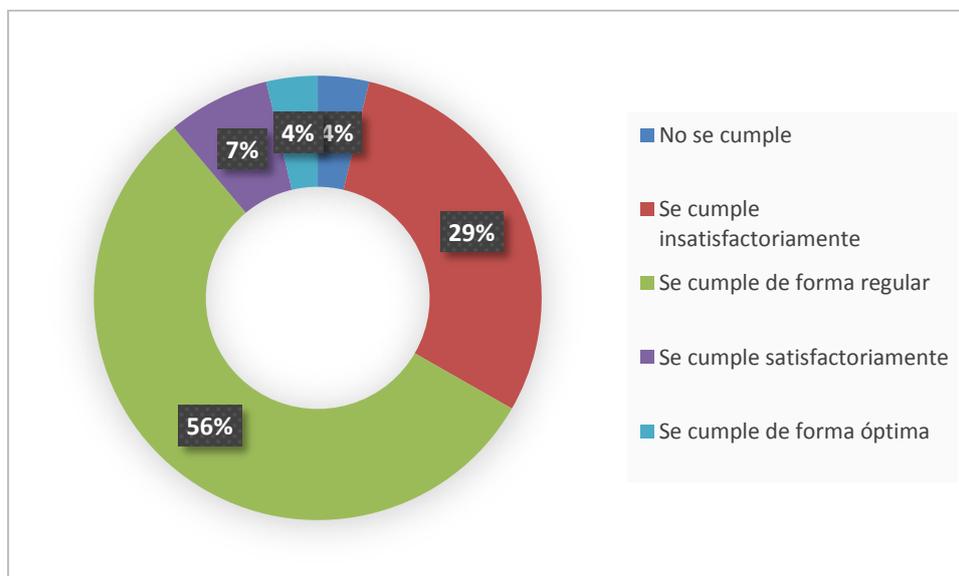
**c) Inducción**

**Tabla N°09**  
**Evaluación de la inducción**

		Recuento	% del N de la columna
Inducción	No se cumple	1	3.7%
	Se cumple insatisfactoriamente	8	29.6%
	Se cumple de forma regular	15	55.6%
	Se cumple satisfactoriamente	2	7.4%
	Se cumple de forma óptima	1	3.7%
	Total	27	100.0%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°09**  
**Evaluación de la inducción**



Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación del resultado:**

La Tabla N° 09 muestra los resultados de haber evaluado el proceso de inducción.

Este ítem hace mención a qué tanto los colaboradores perciben que el proceso que comprende la función de socialización y orientación del servidor civil que se incorpora a la entidad, incluye la inducción general referida a la información sobre el Estado, la entidad y normas internas; y la inducción específica referida al puesto; proporcionándole la información necesaria para facilitar y garantizar su integración y adaptación a la entidad y al puesto.

Los resultados muestran que con mayor presencia se percibe un cumplimiento regular con una frecuencia del 55.6%

La segunda mayor frecuencia corresponde a una percepción de cumplimiento insatisfactorio con el 29.6%

En tanto, la menor frecuencia, con el 3.7%, corresponde a los colaboradores que consideran que el cumplimiento es óptimo.

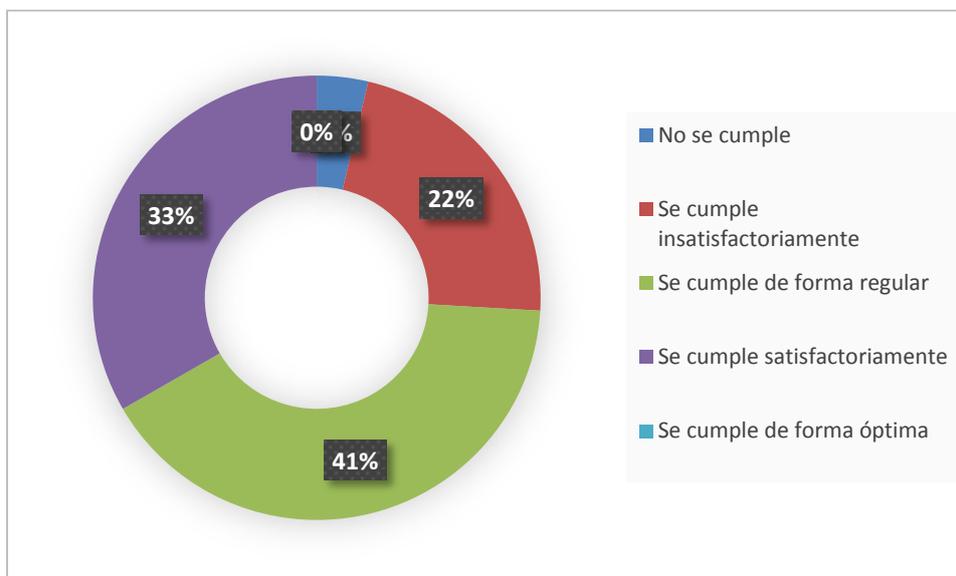
**d) Periodo de prueba**

**Tabla N°10**  
**Evaluación del periodo de prueba**

		Recuento	% del N de la columna
Periodo de prueba	No se cumple	1	3.7%
	Se cumple insatisfactoriamente	6	22.2%
	Se cumple de forma regular	11	40.7%
	Se cumple satisfactoriamente	9	33.3%
	Se cumple de forma óptima	0	0.0%
	Total	27	100.0%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°10**  
**Evaluación del periodo de prueba**



Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación del resultado:**

La Tabla N° 10 muestra los resultados de haber evaluado el periodo de prueba.

Este ítem hace mención a qué tanto los colaboradores perciben que se da cumplimiento al proceso que se lleva a cabo en un plazo establecido por norma, que tiene por objeto apreciar y validar las habilidades técnicas, competencias y experiencia del servidor en el puesto, mediante la retroalimentación, en la cual el servidor también verifica su adaptación de al puesto y la conveniencia de las condiciones del puesto

Los resultados muestran que con mayor presencia se percibe un cumplimiento regular con una frecuencia del 40.7%

La segunda mayor frecuencia corresponde a una percepción de cumplimiento satisfactorio, con el 33.3%

En tanto, la menor frecuencia, con el 3.7%, corresponde a los colaboradores que consideran que el cumplimiento es nulo.

## e) Administración de legajos

**Tabla N°11**

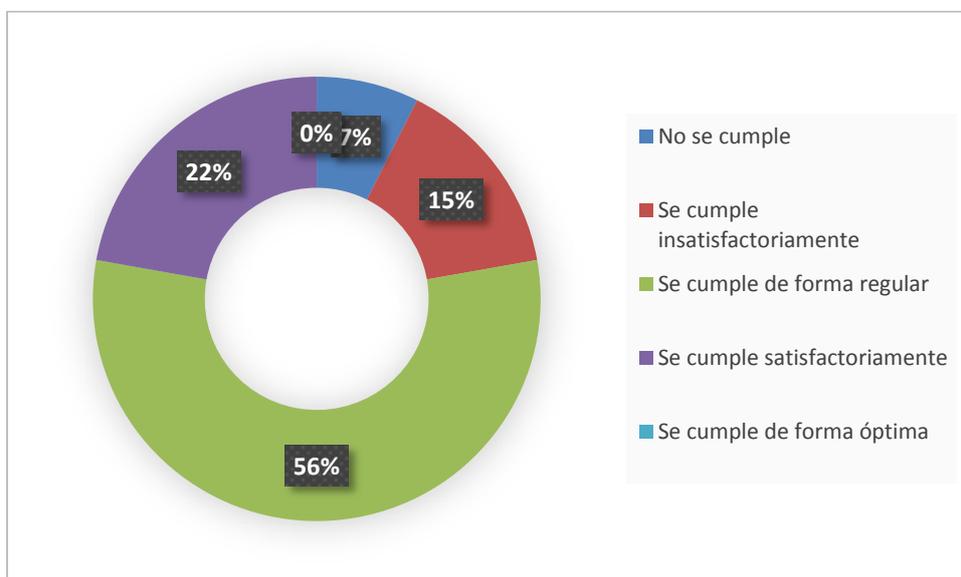
### **Evaluación de la administración de legajos**

		Recuento	% del N de la columna
Administración de legajos	No se cumple	2	7.4%
	Se cumple insatisfactoriamente	4	14.8%
	Se cumple de forma regular	15	55.6%
	Se cumple satisfactoriamente	6	22.2%
	Se cumple de forma óptima	0	0.0%
	Total	27	100.0%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°11**

### **Evaluación de la administración de legajos**



Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación del resultado:**

La Tabla N° 11 muestra los resultados de haber evaluado la administración de legajos.

Este ítem hace mención a qué tanto los colaboradores perciben que se cumple con el procedimiento que comprende la administración y la custodia de la información y documentación de cada servidor civil. El proceso incluye el registro, la actualización, la conservación y el control de los documentos del servidor civil. Así como, la administración y actualización de las declaraciones juradas de los servidores civiles.

Los resultados muestran que con mayor presencia se percibe un cumplimiento es regular con una frecuencia del 55.6%

La segunda mayor frecuencia corresponde a una percepción de cumplimiento satisfactorio, con el 22.2%

En tanto, la menor frecuencia, con el 7.4%, corresponde a los colaboradores que consideran que el cumplimiento es nulo.

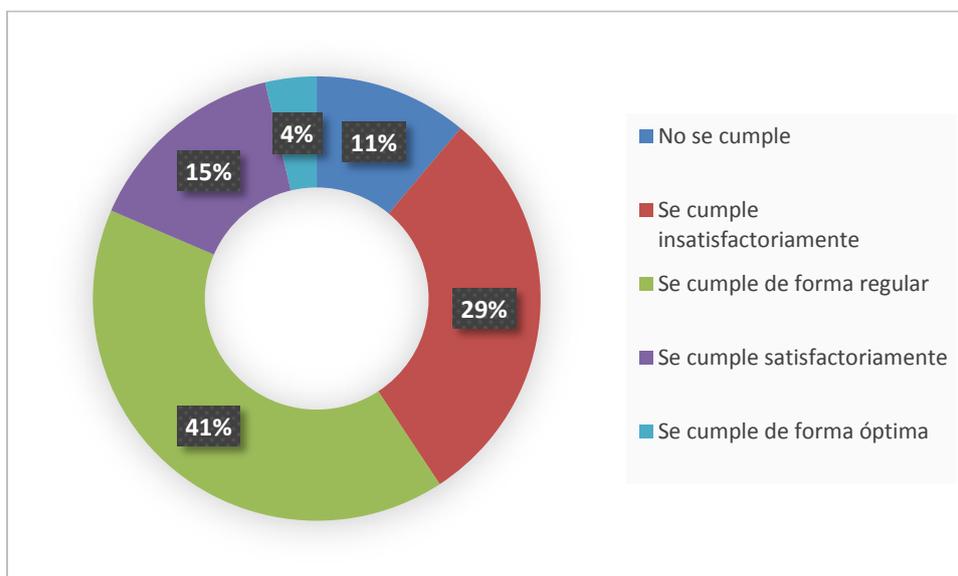
f) **Control de asistencia**

**Tabla N°12**  
**Evaluación del control de asistencia**

		Recuento	% del N de la columna
Control de asistencia	No se cumple	3	11.1%
	Se cumple insatisfactoriamente	8	29.6%
	Se cumple de forma regular	11	40.7%
	Se cumple satisfactoriamente	4	14.8%
	Se cumple de forma óptima	1	3.7%
	Total	27	100.0%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°12**  
**Evaluación del control de asistencia**



Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación del resultado:**

La Tabla N° 12 muestra los resultados de haber evaluado el control de asistencia

Este ítem hace mención a qué tanto los colaboradores perciben que se da cumplimiento al proceso por el cual se administra la asistencia y tiempo de permanencia de los servidores civiles en su centro de trabajo, de acuerdo con la jornada y horarios de trabajo establecidos por las normas, disposiciones internas u otros. Incluye la administración de vacaciones, licencias, permisos, refrigerio, trabajo en sobretiempo, compensación con períodos equivalentes de descanso, tardanzas, inasistencias injustificadas, entre otros.

Los resultados muestran que con mayor presencia se percibe un cumplimiento regular con una frecuencia del 40.7%

La segunda mayor frecuencia corresponde a una percepción de cumplimiento insatisfactorio con el 29.6%

En tanto, la menor frecuencia, con el 3.7%, corresponde a los colaboradores que consideran que el cumplimiento es óptimo.

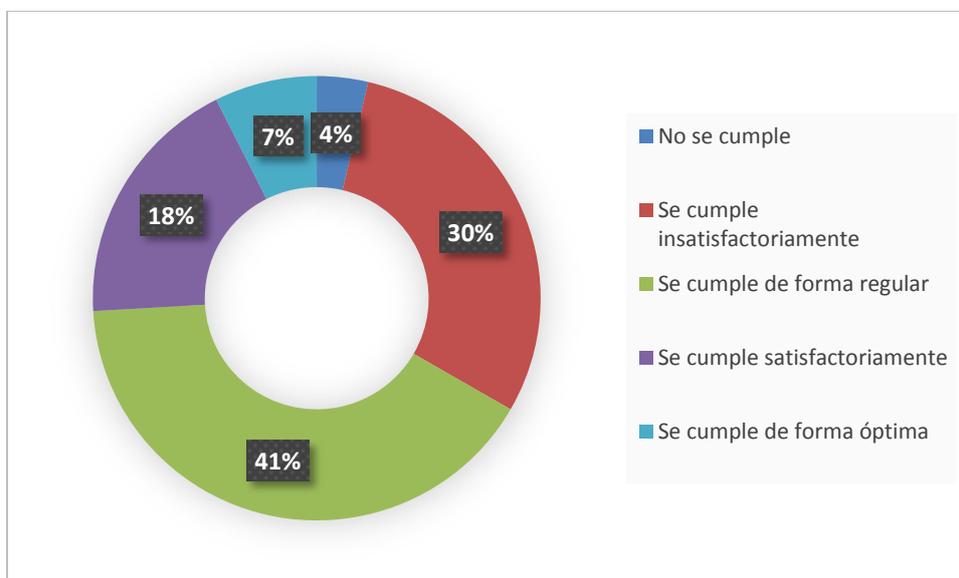
### g) Desplazamiento

**Tabla N°13**  
**Evaluación del desplazamiento**

		Recuento	% del N de la columna
Desplazamiento	No se cumple	1	3.7%
	Se cumple insatisfactoriamente	8	29.6%
	Se cumple de forma regular	11	40.7%
	Se cumple satisfactoriamente	5	18.5%
	Se cumple de forma óptima	2	7.4%
	Total	27	100.0%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°13**  
**Evaluación del desplazamiento**



Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación del resultado:**

La Tabla N° 13 muestra los resultados de haber evaluado el desplazamiento de personal.

Este ítem hace mención a qué tanto los colaboradores perciben que se cumple con el proceso que comprende la gestión de movimientos de los servidores civiles a otros puestos o funciones dentro o fuera de la entidad, de forma temporal, se establece por disposición fundamentada de la entidad pública y cumpliendo los requisitos específicos para cada caso. Incluye los desplazamientos por designación, rotación, destaque, encargo de funciones y comisión de servicios, de acuerdo a normas y procedimientos administrativos establecidos para cada tipo de desplazamiento

Los resultados muestran que con mayor presencia se percibe un cumplimiento regular con una frecuencia del 40.7%

La segunda mayor frecuencia corresponde a una percepción de cumplimiento insatisfactorio con el 29.6%

En tanto, la menor frecuencia, con el 3.7%, corresponde a los colaboradores que consideran que el cumplimiento es nulo.

## h) Procedimientos disciplinarios

**Tabla N°14**

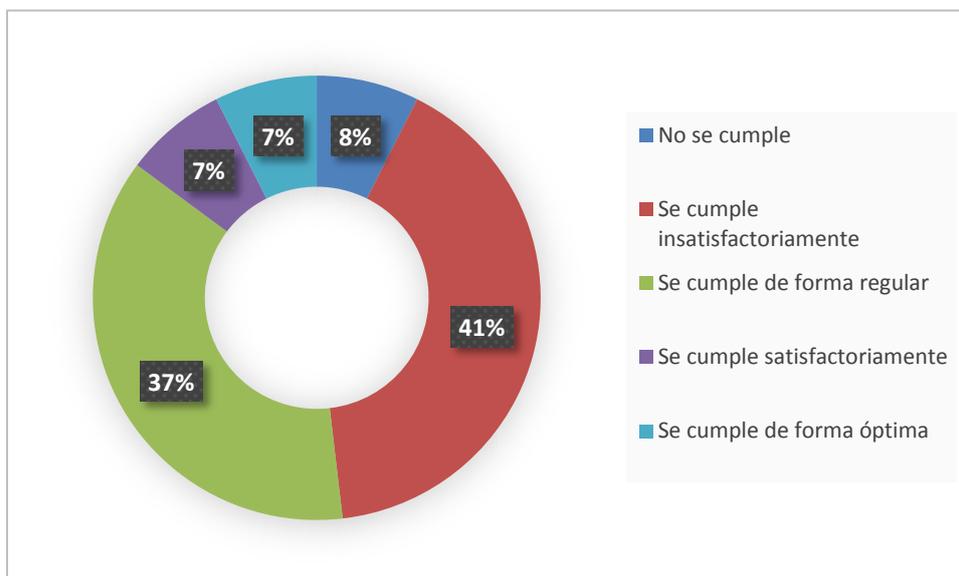
### **Evaluación de los procedimientos disciplinarios**

		Recuento	% del N de la columna
Procedimientos disciplinarios	No se cumple	2	7.4%
	Se cumple insatisfactoriamente	11	40.7%
	Se cumple de forma regular	10	37.0%
	Se cumple satisfactoriamente	2	7.4%
	Se cumple de forma óptima	2	7.4%
	Total	27	100.0%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°14**

### **Evaluación de los procedimientos disciplinarios**



Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación del resultado:**

La Tabla N°14 muestra los resultados de haber evaluado los procedimientos disciplinarios.

Este ítem hace mención a qué tanto los colaboradores perciben que tanto se cumple el proceso que comprende las actuaciones de la entidad conducentes a la determinación de la responsabilidad administrativa disciplinaria del servidor civil, en cumplimiento de las disposiciones normativas del procedimiento administrativo aplicable con la consecuente inscripción en el Registro Nacional de Sanciones de Destitución y Despido (RNSDD), cuando corresponda.

Los resultados muestran que con mayor presencia se percibe un cumplimiento insatisfactorio con una frecuencia del 40.7%

La segunda mayor frecuencia corresponde a una percepción de cumplimiento regular con el 37.0%

En tanto, la menor frecuencia, con el 7.4%, corresponde a los colaboradores que consideran que el cumplimiento es satisfactorio, óptimo y nulo, con frecuencias similares.

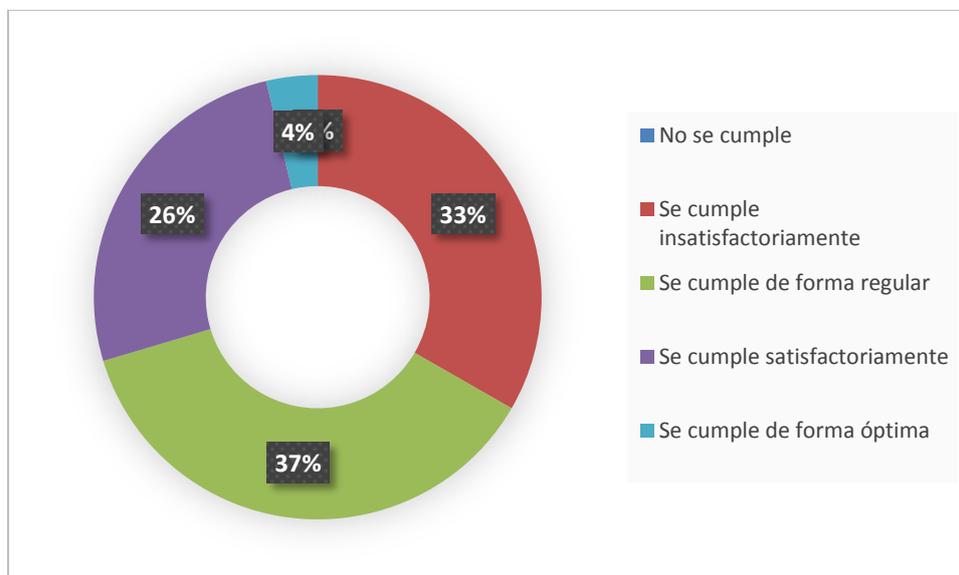
## i) Desvinculación

**Tabla N°15**  
**Evaluación de la desvinculación**

		Recuento	% del N de la columna
Desvinculación	No se cumple	0	0.0%
	Se cumple insatisfactoriamente	9	33.3%
	Se cumple de forma regular	10	37.0%
	Se cumple satisfactoriamente	7	25.9%
	Se cumple de forma óptima	1	3.7%
	Total	27	100.0%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°15**  
**Evaluación de la desvinculación**



Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación del resultado:**

La Tabla N° 15 muestra los resultados de haber evaluado la desvinculación.

Este ítem hace mención a qué tanto los colaboradores perciben que se da cumplimiento al proceso mediante el cual finaliza el vínculo entre el servidor civil y la entidad, conforme a la normatividad aplicable. Comprende la formalización de la extinción del vínculo.

Los resultados muestran que con mayor presencia se percibe un cumplimiento regular con una frecuencia del 37.0%

La segunda mayor frecuencia corresponde a una percepción de cumplimiento insatisfactorio, con el 33.3%

En tanto, la menor frecuencia, con el 25.9%, corresponde a los colaboradores que consideran que el cumplimiento es satisfactorio.

#### 4.1.5. Gestión del rendimiento

##### a) Evaluación del desempeño

**Tabla N°16**

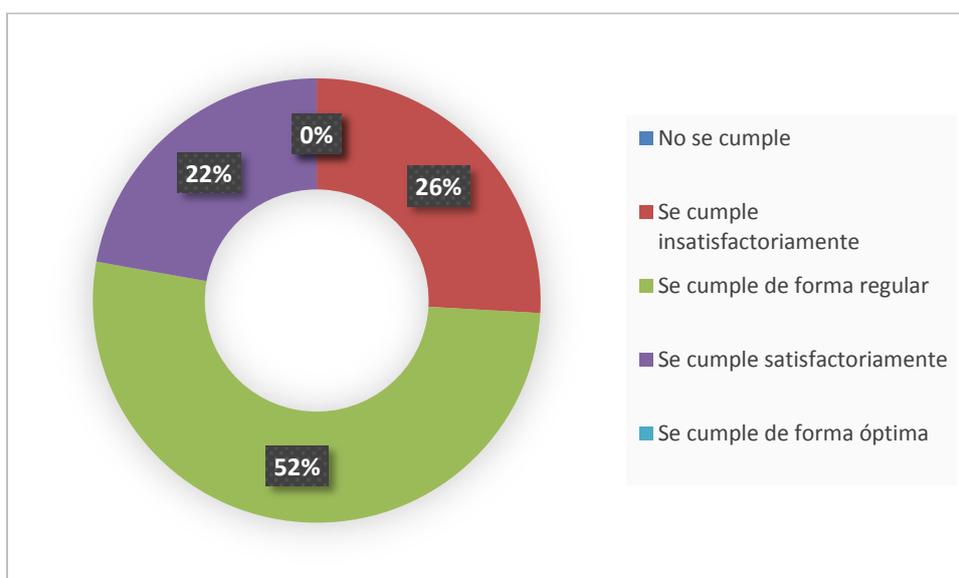
#### **Evaluación de la evaluación del desempeño**

		Recuento	% del N de la columna
Evaluación del desempeño	No se cumple	0	0.0%
	Se cumple insatisfactoriamente	7	25.9%
	Se cumple de forma regular	14	51.9%
	Se cumple satisfactoriamente	6	22.2%
	Se cumple de forma óptima	0	0.0%
	Total	27	100.0%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°16**

#### **Evaluación de la evaluación del desempeño**



Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación del resultado:**

La Tabla N° 16 muestra los resultados de haber evaluado el proceso de evaluación del desempeño.

Este ítem hace mención a qué tanto los colaboradores perciben que se da cumplimiento al proceso que constituye un proceso integral, sistemático y continuo de apreciación objetiva y demostrable del rendimiento del servidor civil en cumplimiento de los objetivos y funciones del puesto. Contempla las siguientes etapas: Planificación, establecimiento de metas y compromisos, seguimiento, evaluación y retroalimentación

Los resultados muestran que con mayor presencia se percibe un cumplimiento regular con una frecuencia del 51.9%

La segunda mayor frecuencia corresponde a una percepción de cumplimiento insatisfactorio con el 25.9%

En tanto, la menor frecuencia, con el 22.2%, corresponde a los colaboradores que consideran que el cumplimiento es satisfactorio.

#### 4.1.6. Gestión de la compensación

##### a) Administración de compensaciones

**Tabla N°17**

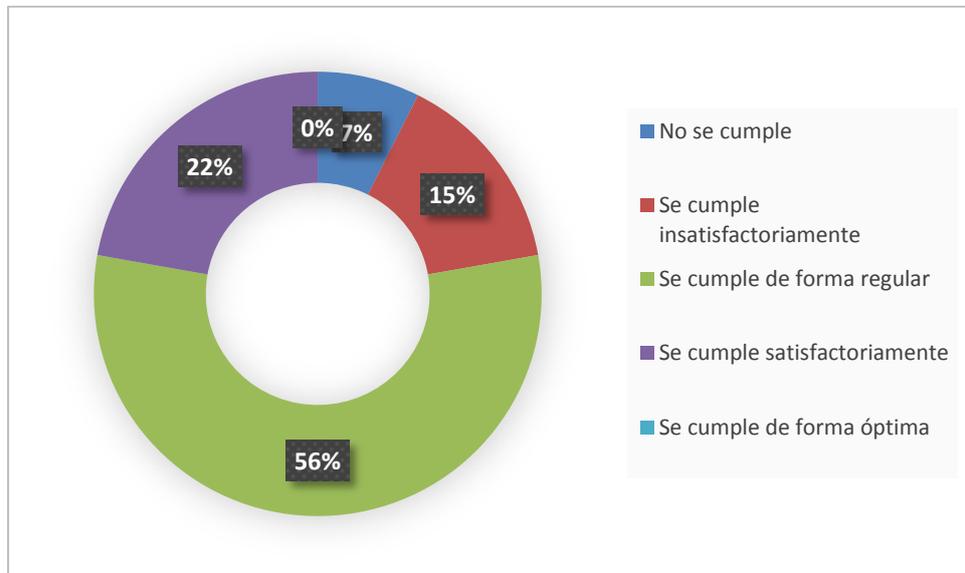
#### **Evaluación de la administración de compensaciones**

		Recuento	% del N de la columna
Administración de compensaciones	No se cumple	2	7.4%
	Se cumple insatisfactoriamente	4	14.8%
	Se cumple de forma regular	15	55.6%
	Se cumple satisfactoriamente	6	22.2%
	Se cumple de forma óptima	0	0.0%
	Total	27	100.0%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°17**

#### **Evaluación de la administración de compensaciones**



Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación del resultado:**

La Tabla N° 17 muestra los resultados de haber evaluado la administración de compensaciones.

Este ítem hace mención a qué tanto los colaboradores perciben que se cumple con el proceso que comprende la gestión de las compensaciones económicas y no económicas; que incluye la gestión de las planillas en base al registro de información laboral, la planilla mensual de pagos, la liquidación de beneficios sociales, pagos de aportes, retención de impuestos, entre otros.

Los resultados muestran que con mayor presencia se percibe un cumplimiento regular con una frecuencia del 55.6%

La segunda mayor frecuencia corresponde a una percepción de cumplimiento satisfactorio, con el 22.2%

En tanto, la menor frecuencia, con el 7.4%, corresponde a los colaboradores que consideran que el cumplimiento es nulo.

## b) Administración de pensiones

**Tabla N°18**

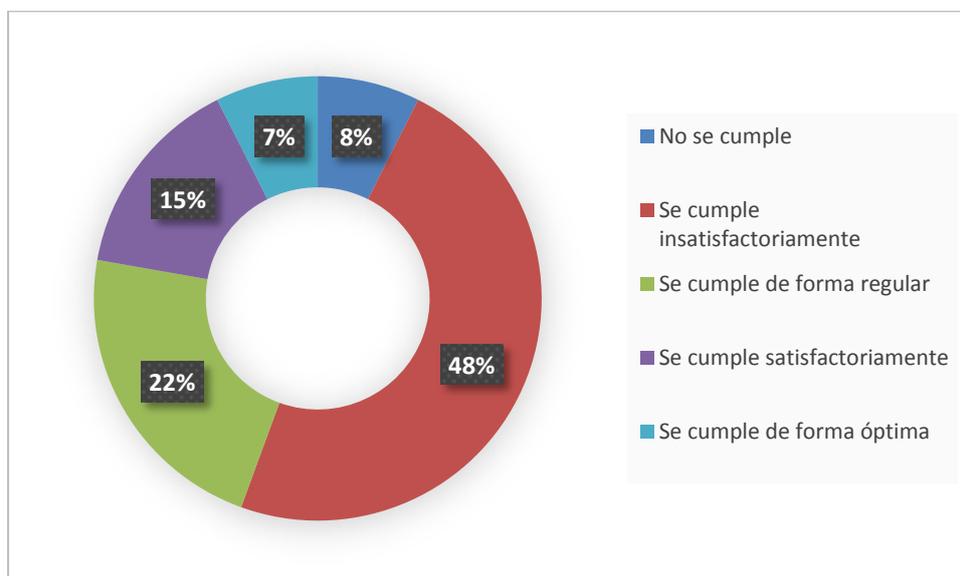
### **Evaluación de la administración de pensiones**

		Recuento	% del N de la columna
Administración de pensiones	No se cumple	2	7.4%
	Se cumple insatisfactoriamente	13	48.1%
	Se cumple de forma regular	6	22.2%
	Se cumple satisfactoriamente	4	14.8%
	Se cumple de forma óptima	2	7.4%
	Total	27	100.0%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°18**

### **Evaluación de la administración de pensiones**



Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación del resultado:**

La Tabla N° 18 muestra los resultados de haber evaluado la administración de pensiones.

Este ítem hace mención a qué tanto los colaboradores perciben que se cumple el proceso que comprende la administración de la pensión de ex servidores en los casos que corresponda administrarla a la entidad conforme a ley, lo cual incluye el procedimiento de reconocimiento del otorgamiento de la pensión, la verificación de sobrevivencia y la aplicación de la normativa para el pago de las pensiones

Los resultados muestran que con mayor presencia se percibe un cumplimiento insatisfactorio con una frecuencia del 48.1%

La segunda mayor frecuencia corresponde a una percepción de cumplimiento regular con el 22.2%

En tanto, la menor frecuencia, con el 7.4%, corresponde a los colaboradores que consideran que el cumplimiento es óptimo, y al mismo tiempo con otro 7.4% es nulo.

#### 4.1.7. Gestión del desarrollo y la compensación

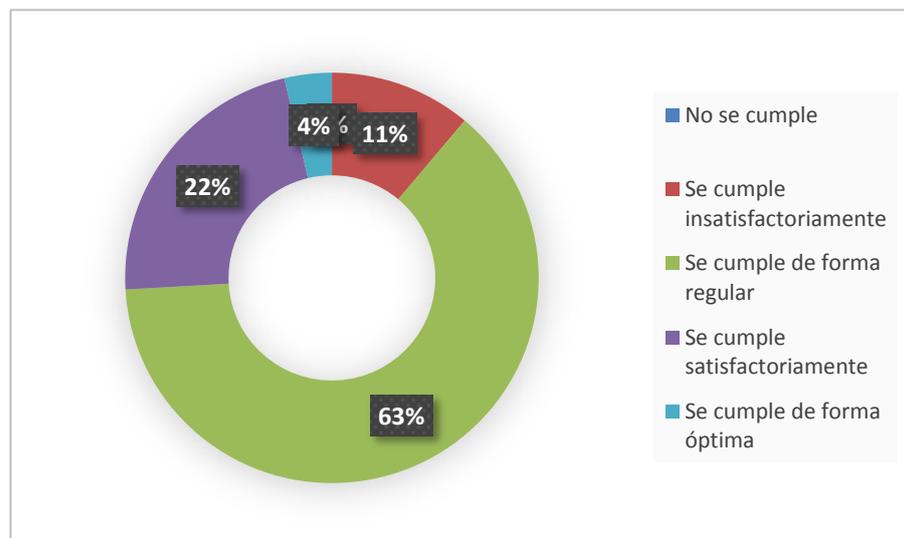
##### a) Capacitación

**Tabla N°19**  
**Evaluación de la capacitación**

		Recuento	% del N de la columna
Capacitación	No se cumple	0	0.0%
	Se cumple insatisfactoriamente	3	11.1%
	Se cumple de forma regular	17	63.0%
	Se cumple satisfactoriamente	6	22.2%
	Se cumple de forma óptima	1	3.7%
	Total	27	100.0%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°19**  
**Evaluación de la capacitación**



Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación del resultado:**

La Tabla N° 19 muestra los resultados de haber evaluado el proceso de capacitación de personal.

Este ítem hace mención a qué tanto los colaboradores perciben que este proceso tiene como finalidad cerrar las brechas identificadas en 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. Así mismo, se cumple con la planificación de la formación laboral y la formación profesional, la administración de los compromisos asociados a la capacitación, el registro de la información de la capacitación, la evaluación de la capacitación, entre otros.

Los resultados muestran que con mayor presencia se percibe un cumplimiento regular con una frecuencia del 63.0%.

La segunda mayor frecuencia corresponde a una percepción de cumplimiento satisfactorio, con el 22.2%.

En tanto, la menor frecuencia, con el 3.7%, corresponde a los colaboradores que consideran que el cumplimiento es óptimo.

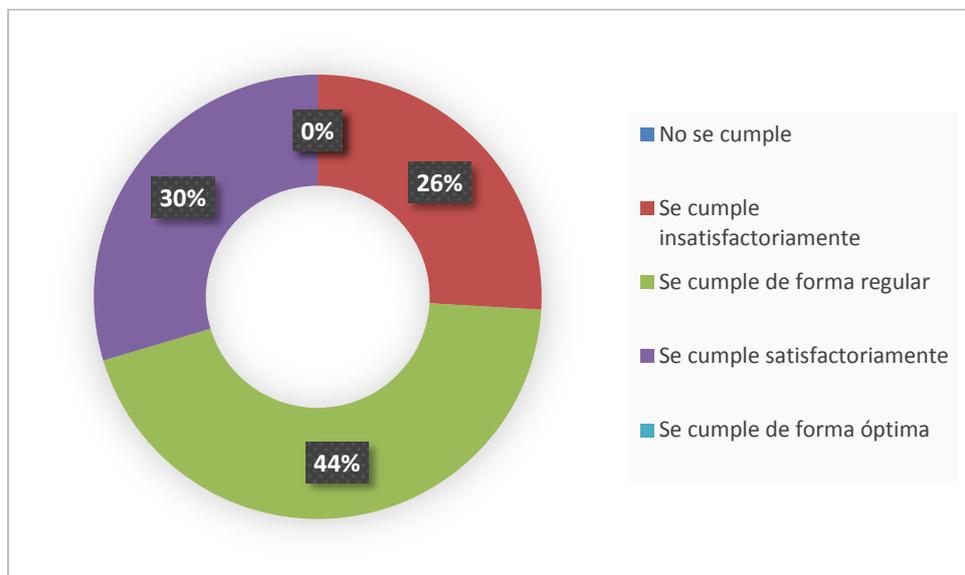
## b) Progresión de carrera

**Tabla N°20**  
**Evaluación de la progresión de carrera**

		Recuento	% del N de la columna
Progresión de carrera	No se cumple	0	0.0%
	Se cumple insatisfactoriamente	7	25.9%
	Se cumple de forma regular	12	44.4%
	Se cumple satisfactoriamente	8	29.6%
	Se cumple de forma óptima	0	0.0%
	Total	27	100.0%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°20**  
**Evaluación de la progresión de carrera**



Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación del resultado:**

La Tabla N° 20 muestra los resultados de haber evaluado la progresión de carrera

Este ítem hace mención a qué tanto los colaboradores perciben que se cumple el proceso mediante el cual los servidores civiles desarrollan una línea de carrera, a través de concursos públicos de méritos; siempre y cuando su régimen laboral lo contemple

Los resultados muestran que con mayor presencia se percibe un cumplimiento regular con una frecuencia del 44.4%

La segunda mayor frecuencia corresponde a una percepción de cumplimiento satisfactorio, con el 29.6%

En tanto, la menor frecuencia, con el 25.9%, corresponde a los colaboradores que consideran que el cumplimiento es insatisfactorio.

#### 4.1.8. Gestión de las relaciones humanas y la resolución de controversias

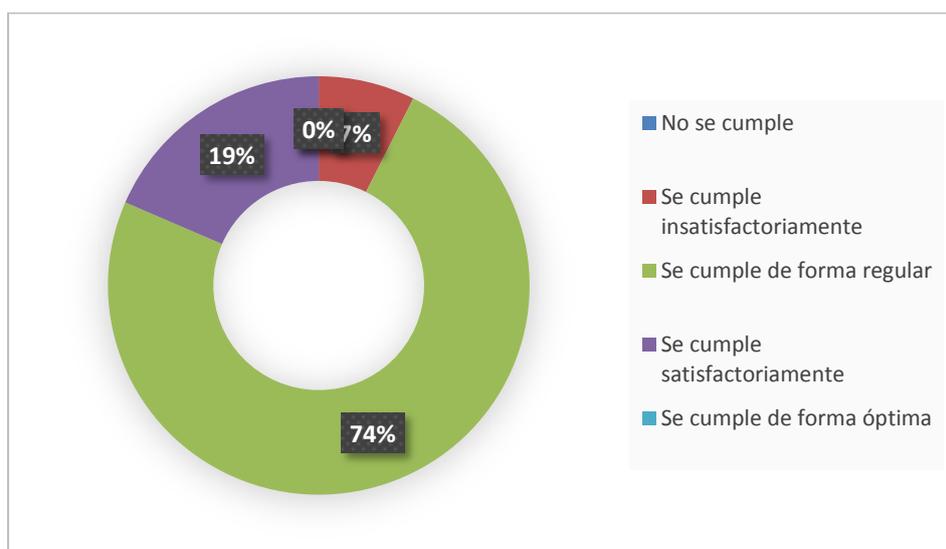
##### a) Relaciones laborales individuales y colectivas

**Tabla N°21**  
**Evaluación de las relaciones laborales**

		Recuento	% del N de la columna
Relaciones laborales individuales y colectivas	No se cumple	0	0.0%
	Se cumple insatisfactoriamente	2	7.4%
	Se cumple de forma regular	20	74.1%
	Se cumple satisfactoriamente	5	18.5%
	Se cumple de forma óptima	0	0.0%
	Total	27	100.0%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°21**  
**Evaluación de las relaciones laborales**



Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación del resultado:**

La Tabla N° 21 muestra los resultados de haber evaluado las relaciones laborales.

Este ítem hace mención a qué tanto los colaboradores perciben que este proceso busca realizar actividades de prevención y resolución de conflictos. Comprende las relaciones individuales, por las cuales cada servidor recurre por sus propios intereses o por la vulneración de sus derechos en temas de incorporación, compensación, sindicación, desvinculación u otros. Incluye las funciones que establece la ley en cooperación con el Tribunal del Servicio Civil. Asimismo, comprende las relaciones colectivas, en cuyo caso las organizaciones de trabajadores (sindicatos, gremios, asociaciones u otros), recurren por los intereses del colectivo al que representan, como el derecho de sindicación, negociación colectiva, derecho de huelga, solución de controversias, entre otros.

Los resultados muestran que con mayor presencia se percibe un cumplimiento regular con una frecuencia del 74.1%

La segunda mayor frecuencia corresponde a una percepción de cumplimiento satisfactorio, con el 18.5%

En tanto, la menor frecuencia, con el 7.4%, corresponde a los colaboradores que consideran que el cumplimiento es insatisfactorio.

## b) Seguridad y salud en el trabajo

**Tabla N°22**

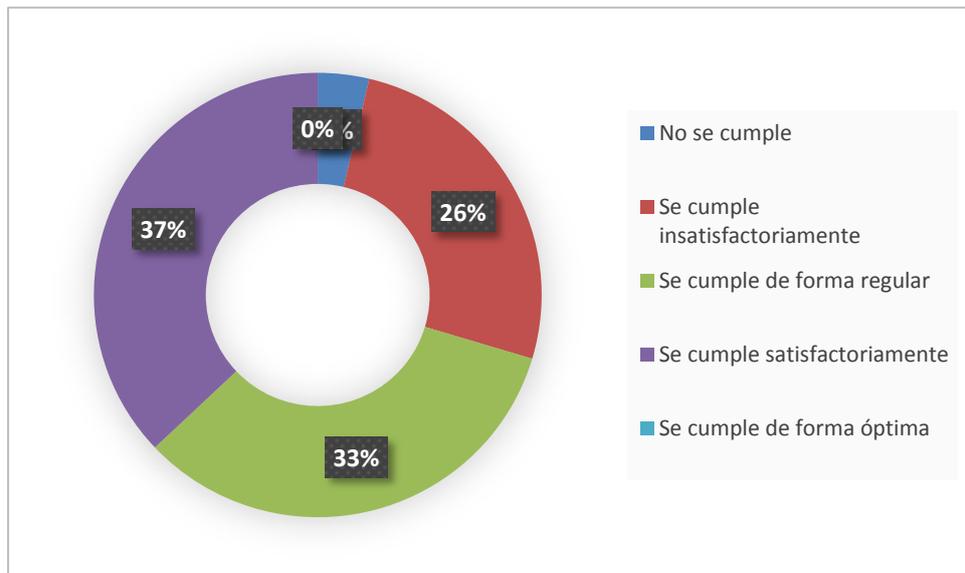
### **Evaluación de la seguridad y salud en el trabajo**

		Recuento	% del N de la columna
Seguridad y salud en el trabajo	No se cumple	1	3.7%
	Se cumple insatisfactoriamente	7	25.9%
	Se cumple de forma regular	9	33.3%
	Se cumple satisfactoriamente	10	37.0%
	Se cumple de forma óptima	0	0.0%
	Total	27	100.0%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°22**

### **Evaluación de la seguridad y salud en el trabajo**



Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación del resultado:**

La Tabla N° 22 muestra los resultados de haber evaluado la seguridad y salud en el trabajo.

Este ítem hace mención a qué tanto los colaboradores perciben que se cumple con el proceso que comprende las actividades orientadas a promover la prevención de riesgos de los servidores civiles en el ejercicio de su labor que puedan afectar su salud o integridad; así como la protección del patrimonio de la entidad y el medio ambiente

Los resultados muestran que con mayor presencia se percibe un cumplimiento satisfactorio con una frecuencia del 37.0%

La segunda mayor frecuencia corresponde a una percepción de cumplimiento regular, con el 33.3%

En tanto, la menor frecuencia, con el 3.7%, corresponde a los colaboradores que consideran que el cumplimiento es insatisfactorio.

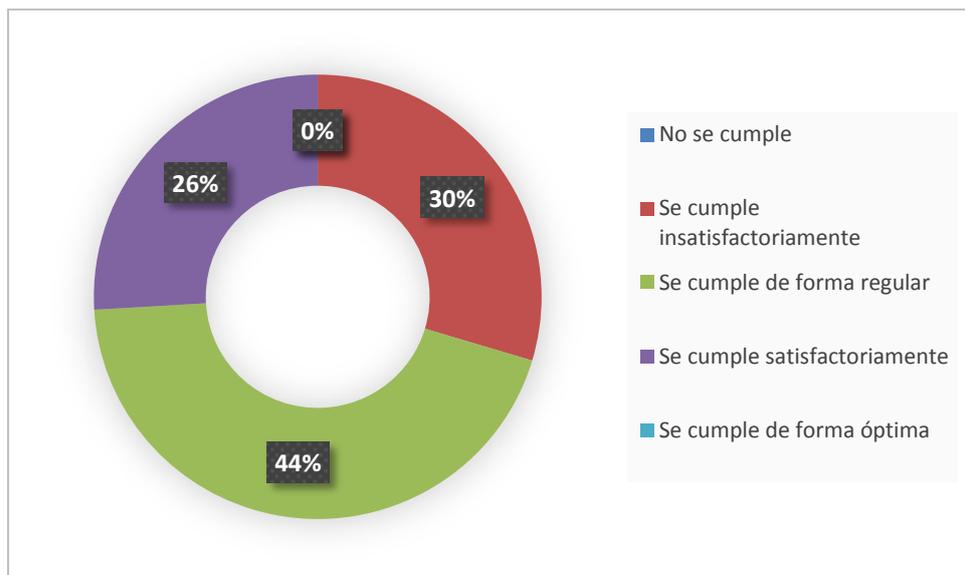
### c) Bienestar social

**Tabla N°23**  
**Evaluación del bienestar social**

		Recuento	% del N de la columna
Bienestar social	No se cumple	0	0.0%
	Se cumple insatisfactoriamente	8	29.6%
	Se cumple de forma regular	12	44.4%
	Se cumple satisfactoriamente	7	25.9%
	Se cumple de forma óptima	0	0.0%
	Total	27	100.0%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°23**  
**Evaluación del bienestar social**



Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación del resultado:**

La Tabla N° 23 muestra los resultados de haber evaluado el bienestar social.

Este ítem hace mención a qué tanto los colaboradores perciben que tanto se cumple con el proceso que comprende las actividades orientadas a propiciar las condiciones para generar un buen ambiente de trabajo que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de los servidores. Incluye la identificación y atención de las necesidades de los servidores civiles y el desarrollo de programas de bienestar social; tipo asistenciales, recreativos, culturales, deportivos, celebraciones, entre otros.

Los resultados muestran que con mayor presencia se percibe un cumplimiento regular con una frecuencia del 44.4%

La segunda mayor frecuencia corresponde a una percepción de cumplimiento insatisfactorio, con el 29.6%

En tanto, la menor frecuencia, con el 25.9%, corresponde a los colaboradores que consideran que el cumplimiento es satisfactorio.

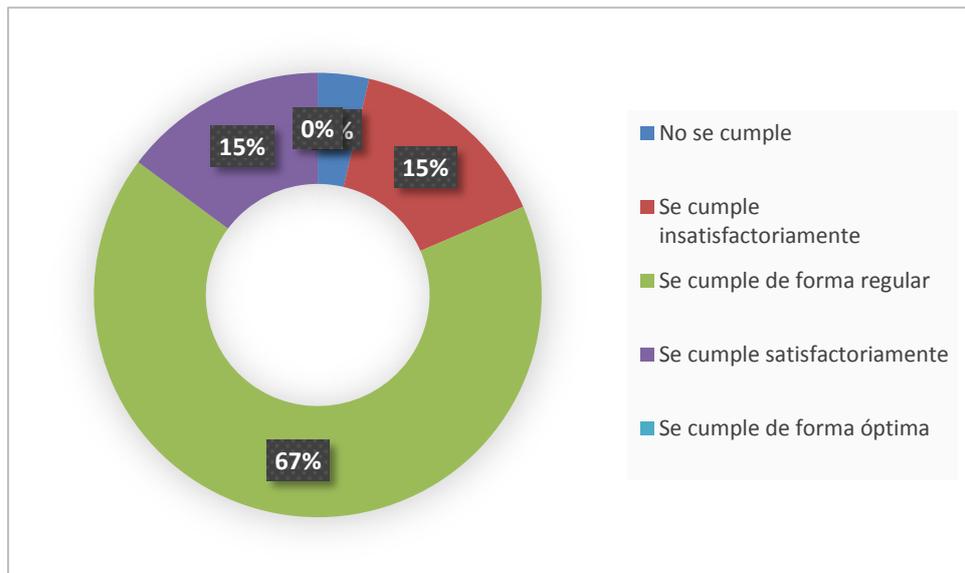
#### d) Cultura organizacional

**Tabla N°24**  
**Evaluación de la cultura organizacional**

		Recuento	% del N de la columna
Cultura organizacional	No se cumple	1	3.7%
	Se cumple insatisfactoriamente	4	14.8%
	Se cumple de forma regular	18	66.7%
	Se cumple satisfactoriamente	4	14.8%
	Se cumple de forma óptima	0	0.0%
	Total	27	100.0%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°24**  
**Evaluación de la cultura organizacional**



Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación del resultado:**

La Tabla N° 24 muestra los resultados de haber evaluado la cultura organizacional.

Este ítem hace mención a qué tanto los colaboradores perciben que se cumple con el proceso que representa la forma característica de pensar y hacer las cosas en una entidad, en base a principios, valores, creencias, conductas, normas, símbolos, entre otros, que adoptan y comparten los miembros de una organización. Incluye la identificación, definición, promoción y medición de la cultura organizacional y los planes de acción de mejora del proceso.

Los resultados muestran que con mayor presencia se percibe un cumplimiento regular con una frecuencia del 66.7%

La segunda mayor frecuencia corresponde a una percepción de cumplimiento insatisfactorio, con el 14.8%, al igual que un cumplimiento satisfactorio con la misma frecuencia.

En tanto, la menor frecuencia, con el 3.7%, corresponde a los colaboradores que consideran que el cumplimiento es nulo.

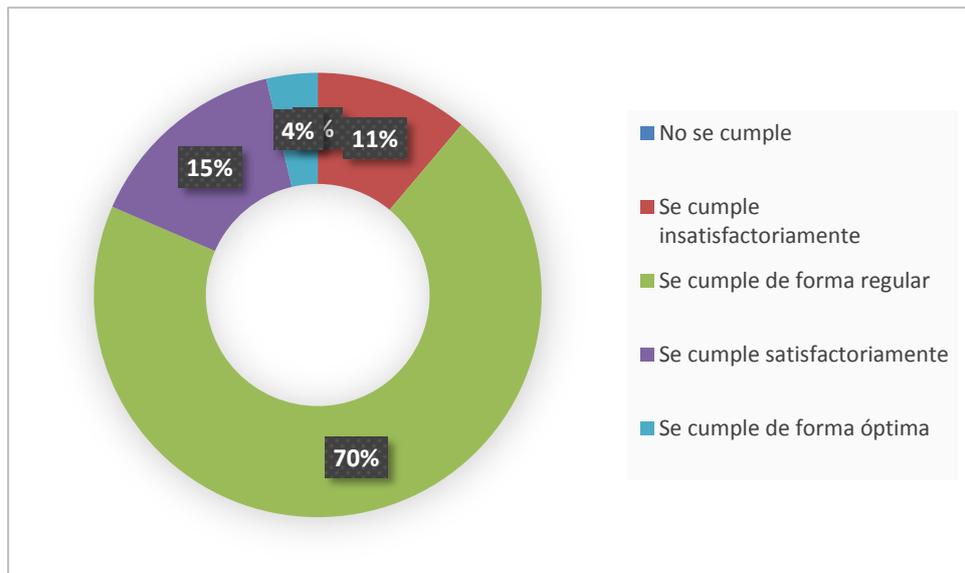
### e) Clima organizacional

**Tabla N°25**  
**Evaluación del clima organizacional**

		Recuento	% del N de la columna
Clima organizacional	No se cumple	0	0.0%
	Se cumple insatisfactoriamente	3	11.1%
	Se cumple de forma regular	19	70.4%
	Se cumple satisfactoriamente	4	14.8%
	Se cumple de forma óptima	1	3.7%
	Total	27	100.0%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°25**  
**Evaluación del clima organizacional**



Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación del resultado:**

La Tabla N° 25 muestra los resultados de haber evaluado el clima organizacional.

Este ítem hace mención a qué tanto los colaboradores perciben que se cumple con el proceso orientado a mantener o mejorar la percepción colectiva de satisfacción de los servidores civiles sobre el ambiente de trabajo. Comprende el compromiso de la alta dirección para el desarrollo de este proceso, la medición y análisis del clima organizacional, la comunicación de resultados y el desarrollo de planes de acción de mejora del proceso.

Los resultados muestran que con mayor presencia se percibe un cumplimiento regular con una frecuencia del 70.4%

La segunda mayor frecuencia corresponde a una percepción de cumplimiento satisfactoria con el 14.8%

En tanto, la menor frecuencia, con el 3.7%, corresponde a los colaboradores que consideran que el cumplimiento es óptimo.

## f) Comunicación interna

**Tabla N°26**

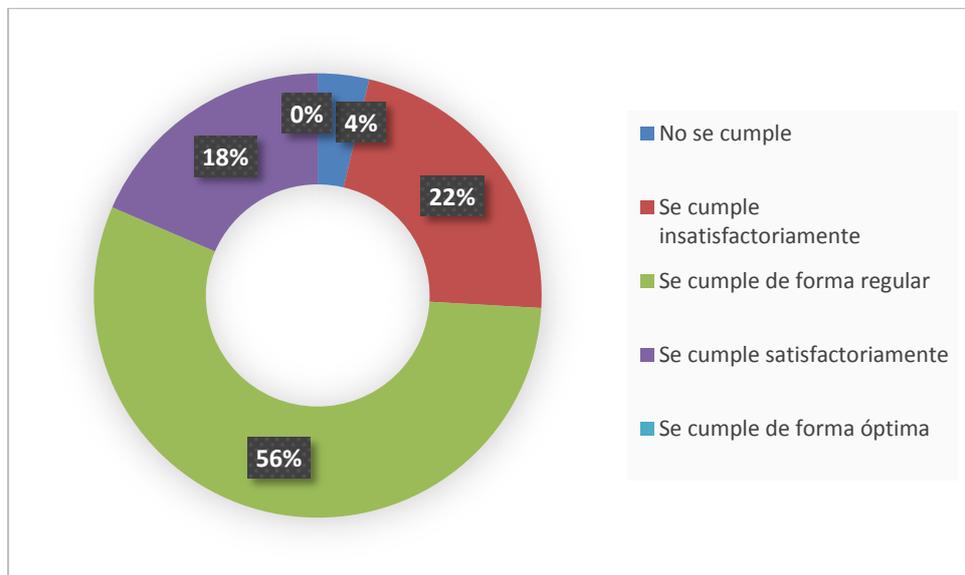
### **Evaluación de la comunicación interna**

		Recuento	% del N de la columna
Comunicación interna	No se cumple	1	3.7%
	Se cumple insatisfactoriamente	6	22.2%
	Se cumple de forma regular	15	55.6%
	Se cumple satisfactoriamente	5	18.5%
	Se cumple de forma óptima	0	0.0%
	Total	27	100.0%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N°26**

### **Evaluación de la comunicación interna**



Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación del resultado:**

La Tabla N° 26 muestra los resultados de haber evaluado la comunicación interna.

Este ítem hace mención a qué tanto los colaboradores perciben que se cumple con el proceso mediante el cual se transmite y comparte mensajes dirigidos al servidor civil, con un contenido adecuado, que cumpla las características de integralidad y claridad; con la finalidad de generar unidad de visión, propósito e interés. Comprende el diagnóstico de necesidades de comunicación, la identificación de la audiencia de interés, definición del mensaje, identificación de los medios o canales de comunicación, el período o momento oportuno para transmitir el mensaje, la medición de la efectividad de las acciones desarrolladas y los planes de acción de mejora del proceso.

Los resultados muestran que con mayor presencia se percibe un cumplimiento regular con una frecuencia del 55.6%

La segunda mayor frecuencia corresponde a una percepción de cumplimiento insatisfactorio, con el 22.2%

En tanto, la menor frecuencia, con el 3.7%, corresponde a los colaboradores que consideran que el cumplimiento es nulo.

## **4.2. CONTRASTE DE HIPÓTESIS**

Nuestra Hipótesis General plantea que el actual funcionamiento del sistema de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Cairani en lo que concierne al control de asistencia y permanencia es deficiente.

Habiendo realizado la evaluación del Sistema de Recursos Humanos, el mismo que considera la calificación del control de asistencia y permanencia, se obtuvo una media de calificación para este ítem de 2.70, el mismo que de acuerdo a la cualificación muestra un nivel de cumplimiento regular, mostrando un grado de incumplimiento que debe considerarse como una de las principales debilidades de la gestión municipal.

Cabe mencionar, que entre todos los ítems evaluados el control de asistencia, es el más bajo factor, precedido solo por la administración de pensiones y los procedimientos disciplinarios.

Dado los resultados, se considera dar por aprobado la hipótesis general de la investigación.

A continuación se presenta el resumen de resultados:

**Tabla N°26**

**Resumen de resultados de evaluación del Sistema de RRHH**

<b>PROCESO</b>	<b>SUB PROCESO</b>	<b>MEDIA</b>
Planificación de políticas de recursos humanos	Estrategias, políticas y procedimientos	3.04
	Planificación de RRHH	3.19
Organización de trabajo y su distribución	Diseño de puestos	3.00
	Administración de puestos	3.15
Gestión de empleo	Selección	3.22
	Vinculación	3.00
	Inducción	2.78
	Periodo de prueba	3.04
	Administración de legajos	2.93
	Control de asistencia	2.70
	Desplazamiento	2.96
	Procedimientos disciplinarios	2.67
	Desvinculación	3.00
Gestión del rendimiento	Evaluación del desempeño	2.96
Gestión de la compensación	Administración de compensaciones	2.93
	Administración de pensiones	2.67
Gestión del desarrollo y la compensación	Capacitación	3.19
	Progresión de carrera	3.04
Gestión de las relaciones humanas y la resolución de controversias.	Relaciones laborales individuales y colectivas	3.11
	Seguridad y salud en el trabajo	3.04
	Bienestar social	2.96
	Cultura organizacional	2.93
	Clima organizacional	3.11
	Comunicación interna	2.89
<b>MEDIA GENERAL</b>		<b>2.98</b>

Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que entre todos los ítems evaluados la gestión del empleo es el indicador con las calificaciones más

bajas, encontrándose, además del control de asistencia, otras debilidades como el cumplimiento de los procedimientos disciplinarios con una media de 2.67, el proceso de inducción con 2.78, entre los más bajos de este indicador.

Por otro lado, los colaboradores perciben que la Planificación de los RRHH es el subproceso con mejor rendimiento.

## **CAPÍTULO V: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO DIGITAL DEL CONTROL DE ASISTENCIA Y PERMANENCIA DE PERSONAL**

A continuación se realiza la presentación de propuestas para la implementación del proceso digital de control de asistencias, el mismo que permitirá regir la asistencia y permanencia de los colaboradores de la Municipalidad.

### **5.1. PROPUESTA 1: FINGERTEC BIO-102**

El Sistema Biométrico de Control de Asistencia, Control de Horarios FINGERTEC BIO-102 comprende un paquete integral lector biométrico + Software.

La propuesta incluye:

- Terminal de Huella digital BIO-102.
- Pantalla a full color
- Fuente de alimentación.
- Software de Control de Asistencia TCMS v2.2.2h

Incluye Sistema hágalo Ud. mismo, sistema mediante el cual se realiza una guía durante todo el proceso de Instalación y configuración de su nueva plataforma tecnológica. Dicho sistema incluye adicionalmente:

- 1 Video de Configuración e Instalación del Lector Biométrico.

- 1 Video de Configuración e Instalación del Sistema TCMS v2.2.2h.
- Manuales Impresos y manual de configuración rápida

### **5.1.1. Descripción del Terminal Biométrico BIO-102**

Introduciendo el control de asistencia del futuro, la serie BIO-102 incorpora alta tecnología fácil de instalar para llevar un preciso control de asistencia de cada empleado. La serie BIO-102 es ampliamente recomendada para ambientes de oficinas y pequeñas industrias.

La Terminal BIO-102 le ofrece una operación amigable y sin obstáculos, los empleados podrán colocar la huella digital SIN TECLEAR CLAVES ni números de empleados, la serie BIO-102 tiene características que le garantizan una excelente operación y alta calidad en la toma de la huella digital. Por su confortable diseño y presentación, es la elección ideal para un ambiente corporativo. Tiene la capacidad de almacenar hasta 12,000 huellas digitales y 200,000 marcajes (o eventos) en su memoria, para lo cual cuenta con una pequeña batería interna para salvaguardar los datos de marcaje.

El sistema de la serie BIO-102 está completo de un software para la gestión del horario y la asistencia para una fácil administración del recurso humano. Con las funciones y capacidades que ofrece, el sistema de la serie BIO-102 es una excelente herramienta para una mejor administración del recurso humano. La serie BIO-102 pone

un alto al 'marcado amistoso' (cuando un tercero persona marca la asistencia de alguien) y le brinda verdadero valor por su dinero. El lector BIO-102, cuenta con función de voz disponible, que alerta al trabajador sobre el estado de su marcación, (agradece si el marcado es correcto, o caso contrario da una alerta y pide que se vuelva a realizar el marcado)

El lector biométrico BIO-102 incluye el Sistema de Control de Asistencias.

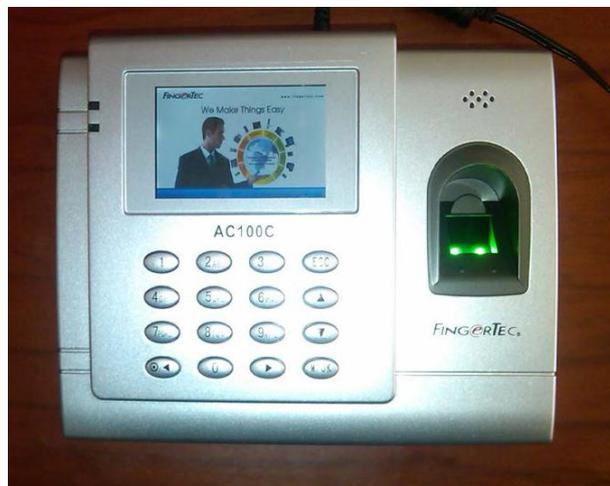
#### **5.1.2. Características del lector**

- Gestión de verificación uno-a-muchos (1:N) de 12,000 huella dactilares
- Permite un máximo de 10 huellas dactilares inscritas por usuario.
- Cuenta con una capacidad de almacenamiento de 200,000
- Pantalla a colores de 3.0" TFT
- Ofrece un sistema de fácil inscripción y cronometrización rápida.
- Equipado con bienvenida por voz para facilitar la operación.
- Permite la descarga de transacciones mediante: Pen USB,RS232. RS485 y TCP/IP.
- Completo de software de gestión de horario y asistencia en ambiente Windows, fácil de usar.
- Administración mejorada del recurso humano.

El sistema puede integrar vía protocolo TCP/IP, varios lectores,

siempre y cuando exista una red local o red de área extensa, los datos capturados por los lectores de cualquier área, departamento o sucursal, pueden ser descargarlos a una sola base de Datos, así mismo nuestro sistema permite cargar los terminales biométricos remotamente, lo que evita la labor de estar enrolando las huellas digitales de sus trabajadores en cada uno de los lectores que posea su Organización

**Imagen N°01**  
**Equipo biométrico BIO-102**



Fuente: Propuesta técnica BIO Equipamientos

### **5.1.3. Especificaciones**

- Tamaño (L x A xA) mm: 192 x 142 x 47
- Método de verificación: 1:1, 1:N
- Tiempo para la identificación (sec): < 1
- Registro: Hasta 10 huellas dactilares por usuario
- FAR: < 0.0001
- FRR: 0.01%
- Almacenamiento de las transacciones: 200,000
- Pantalla: Full Color
- Sistema Operativo del Lector: Linux Army
- Capacidad de usuarios (plantillas): 12,000 huellas dactilares
- Comunicación: Pen USB, TCP/IP, RS232, RS485
- Tasa baudios (bps): 9600, 19200, 38400, 57600
- Temperatura de operación (°C): 0 - 45
- Humedad de operación (%): 20 - 80
- Voltaje de operación (V): DC 5V 2A
- Alimentación: Adaptador de alimentación 5V DC

### **5.1.4. Descripción del Sistema de Control de Asistencia TCMS v2.2.2h.**

Es un potente sistema de gestión diseñado para proporcionar una administración eficaz y efectiva de los recursos humanos en cada empresa. Este Software permite a las Empresas aliviar la carga manual de la presentación de informes, reducción de errores humanos y la producción global de información y evaluación.

El sistema, se integra a la perfección con nuestro lector de huellas digitales BIO-102®, este sistema es capaz de generar diversos informes irrefutables sobre tiempos de asistencia y control de acceso en cuestión de minutos Ud. tendrá diversos informes listos para ser impresos cuando sea necesario. El TCMS se basa en plataforma multilingüe y completa con una gran variedad de funciones.

Prácticas para la forma de trabajo de hoy en día. El TCMS V2 funciona sobre sistema basado en Windows que ofrece una fácil instalación y de fácil aplicación, garantiza se adecua a cualquier usuario, independientemente de los conocimientos técnicos.

#### Características:

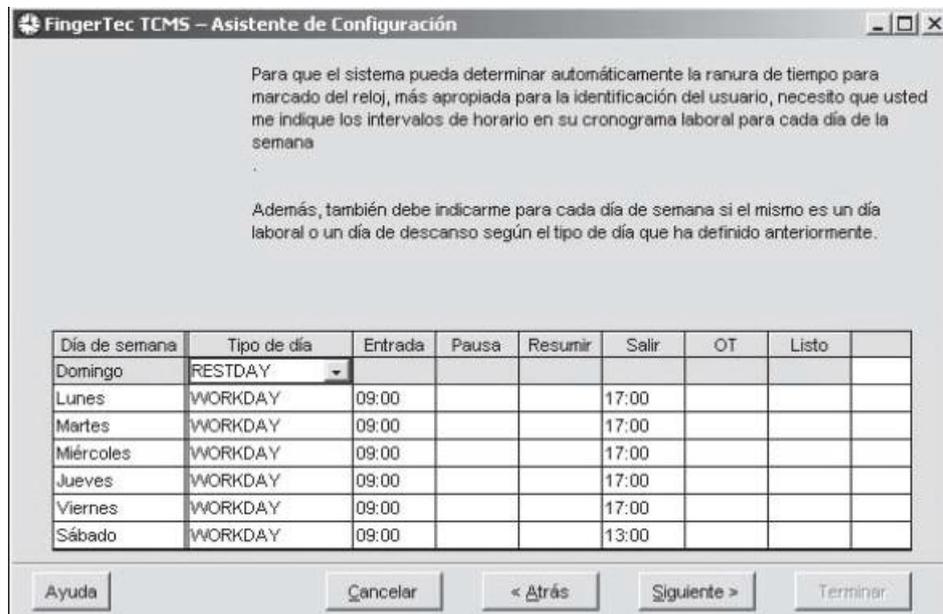
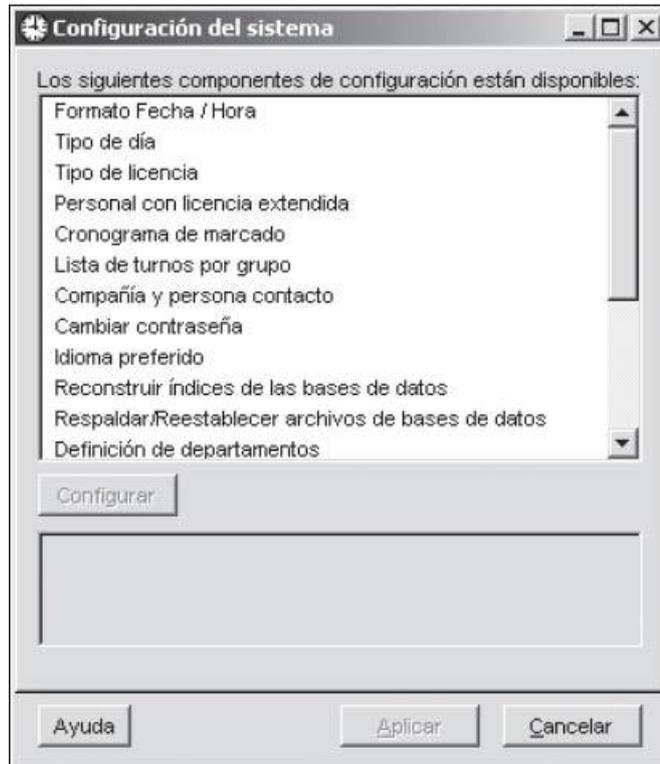
- Monousuario.
- Administrar el tiempo y la asistencia.
- Soporta listas de turnos rotativos y un máximo de tres turnos en un día por cada grupo de trabajo.
- Soporta hasta un máximo de 999 grupos de Horarios
- Permite guardar una imagen en formato JPG de las huellas dactilares grabadas
- El software tiene Visor de datos en línea, cada vez que un trabajador marca su asistencia se lista en la pantalla Nombre, fecha y fotografía.
- Permite la descarga de datos y transacciones.
- Permite la exportación de los datos y las transacciones capturadas del lector a formatos Excel, OBDC, TXT.
- Proporciona irrefutables informes de auditoría.
- Registro de Trabajadores rápido y amigable, el registro incluye

fotografía del trabajador.

- Configuración de días laborables, Feriados, días de descanso.
- Programación Anual del Trabajo.
- Permite Programar el encendido y apagado automático del lector.
- Pantalla Monitor en línea, mediante el cual se puede visualizar online todas las actividades del lector (marcados de entrada, salida, etc.)
- Ofrece un sencillo pero efectivo cronograma de marcado del lector, configure fácilmente su programación anual de marcado por cada departamento, área o grupo de trabajo dentro de su organización.
- Ofrece 14 reporte de control como: reporte consolidado por mes, reporte de tardanzas, reporte de asistencia día a día, análisis de asistencia, etc.
- Permite exportar a Excel o archivo plano, los datos del marcado de la Hoja de Asistencia y poder así confeccionar los reportes solicitados por el Ministerio de Trab

## Imagen N° 02

### Pantallas del sistema de configuración



Fuente: Propuesta técnica BIO Equipamientos

### Imagen N° 03

#### Administración de registros

**Definición del nombre del departamento**

Abajo encontrará una tabla que consiste en nombres de departamento que pueden ser definidos por el usuario.

Departamento	Contraseña	
Administración	*****	
Recurso Humano	*****	
tecnología de información	*****	
Producción	*****	
Ventas	*****	

Para agregar un nuevo registro, pulse la flecha hacia abajo cuando se encuentre al final de la lista.  
Para retirar un registro, simplemente borre la descripción.

**Definición de nombre de sección**

Abajo encontrará una tabla que consiste en nombres de sección que pueden ser definidos por el usuario

Sección	
Local	
Oversea	

Para agregar un nuevo registro, pulse la flecha hacia abajo cuando se encuentre al final de la lista.  
Para retirar un registro, simplemente borre la descripción.

Fuente: Propuesta técnica BIO Equipamientos

## Imagen N° 04

### Administración de registros de huellas

**Administración de huellas dactilares de usuario**

Lista de plantillas de huellas dactilares almacenadas en la base de datos de la PC para cada usuario, indicando el no. de huellas dactilares inscritas, el tipo de privilegios del usuario y la contraseña de ingreso al terminal.  
 Haga clic en los botones abajo para descargar los usuarios del terminal, actualizar los usuarios en el terminal, borrar usuarios del terminal o borrar usuarios de la PC.

Escoja el departamento:

No.	ID de usuario	Nombre	Departamento	Huella dactilar	Nombre usuario	Privilegio	Contraseña	Deshab.	T. 5
1	000001	Carlos Diego	Administración	<input checked="" type="checkbox"/>	Carlos	User		<input type="checkbox"/>	
2	000002	Fidelia Vega	Recurso Humano	<input checked="" type="checkbox"/>	Fidelia	User		<input type="checkbox"/>	
3	000003	Francisca Alejandro	Producción	<input checked="" type="checkbox"/>	Francis	User		<input type="checkbox"/>	
4	000004	Raquel Estavan	tecnología de inform	<input checked="" type="checkbox"/>	Raque	User		<input type="checkbox"/>	
5	000005	Javier Moreno	Ventas	<input checked="" type="checkbox"/>	Javier	User		<input type="checkbox"/>	

**Identificación de usuario [ 000001 ]**

No.	ID de usuario	Nombre	Nc. empleado	Departamento	Sección	Grupo	Tasa/ hora	Suspense
1	000001	Carlos Diego	A123	Administración		0		<input type="checkbox"/>
2	000002	Fidelia Vega	E123	Recurso Humano		0		<input type="checkbox"/>
3	000003	Francisca Alejandro	C123	Producción		0		<input type="checkbox"/>
4	000004	Raquel Estavan	C123	tecnología de inform		0		<input type="checkbox"/>
5	000005	Javier Moreno	E123	Ventas		0		<input type="checkbox"/>

**FingerTec Worldwide Ltd**

Nombre

Departamento

Sección

Entido

Vencido

Fuente: Propuesta técnica BIO Equipamientos

## Imagen N° 05

### Administración de registros de huellas

**Cronograma de mercado**

Por favor seleccione el código del cronograma de mercado deseado del cronograma semanal de D-9, o cronograma diario de a-z, y luego especifique sus configuraciones de mercado según se indica a continuación. (Nota: el cronograma 9 es para mercado de hora flexible)

**Horario de mercado del reloj:**  
 Hora actual de mercado del reloj:  
 Déjelo en blanco si no lo va a usar

Entrada	Pausa	Resumir	Salir	OT	Listo
08:30	12:30	13:30	17:00	18:00	22:59

**Rango de mercado del reloj:**  
 Mercado del reloj antes de esta hora:  
 Déjelo en blanco para utilizar el rango por defecto

Inicio	Fin	Inicio	Fin	Inicio	Fin
:	:	:	:	:	:

**Mercado más reciente:**  
 Reemplaza el mercado más reciente con el rango de mercado

Entrada	Pausa	Resumir	Salir	OT	Listo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

¿Desea usar OT/Listo como trabajo programado en lugar de tiempo extra?

Por favor especifique el intervalo de tiempo para diferenciar las tarifas por tiempo extra:  :

Si está en un turno rotativo, especifique los minutos que califican antes de que comience el turno:

**Cronograma de mercado**

Por favor seleccione el código de cronograma de mercado deseado del cronograma semanal de D-9, o cronograma diario de a-z, y luego especifique sus configuraciones de mercado según se indica a continuación. (Nota: el cronograma 9 es para mercado de hora flexible)

Permita un período de gracia en minutos para entrada tarde

Permita un período de gracia en minutos para salida temprana

Minutos mínimos trabajados para calificar para tiempo extra

Máximo de horas por semana para tiempo extra

Horas laborales redondeadas hacia arriba o hacia abajo en minutos de

Horas de tiempo extra redondeadas hacia arriba o hacia abajo en minutos de

Duración de hora de almuerzo para almuerzoena flexible en rango de minutos

¿Desea excluir la hora de almuerzo fuera del horario de trabajo?  Sí  No

¿Desea proveer tiempo extra para trabajar antes de tiempo (tiempo temprano)?  Sí  No

**Lista de turnos por grupo**

Seleccione el código de turno deseado desde el código de grupo 0-9 o A-Z, y el año de planificador de turnos. Arrastre el tipo de día y súelo sobre la celda de la cuadrícula para definir el tipo de día según lo indicado por color e ingrese el código de cronograma U-9 ó a-z.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
1	0	0	C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C	0	0	0	0	C	0	0	0	0
2	0	0	C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C	0	0	0	0	C	0	0	0	0
3	0	0	C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C	0	0	0	0	C	0	0	0	0
4	0	0	C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C	0	0	0	0	C	0	0	0	0
5	0	0	C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C	0	0	0	0	C	0	0	0	0
6	0	0	C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C	0	0	0	0	C	0	0	0	0
7	0	0	C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C	0	0	0	0	C	0	0	0	0
8	n	n	r	n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	r	n	n	n	r	n	n	n	n	
9	0	0	C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C	0	0	0	0	C	0	0	0	0
10	U	U	L	U	U	U	U	J	U	U	U	J	U	U	U	U	U	U	U	U	U	L	U	U	L	J	U	U	U	J	
11	0	0	C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C	0	0	0	0	C	0	0	0	0
12	0	0	C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	C	0	0	0	0	C	0	0	0	0

Fuente: Propuesta técnica BIO Equipamientos

### **5.1.5. Datos del contacto**

- Teléfonos: (51 1) 221-3860 / Next: 101\*2833 / Rpm: #847434 / Cel: 980-124455
- Email: [ventas@bioequipamientos.com](mailto:ventas@bioequipamientos.com)
- Página Web: [www.bioequipamientos.com](http://www.bioequipamientos.com)

## **5.2. PROPUESTA 2: R2&R2i**

### **5.2.1. Descripción**

Este sistema incorpora la función biométrica y el sistema de tarjeta RFID\* como opciones para la verificación, los últimos lectores FingerTec® están ofreciendo a los usuarios absoluto confort y conveniencia con cada uso. Adicionalmente, estos terminales también ofrecen comunicación de Entrada/Salida Wiegand para facilitar la integración con lectores de tarjetas o controladores de acceso de terceros. Además de los protocolos de comunicación estándar ofrecidos tales como TCP/IP y RS232/RS485, estos últimos modelos también están habilitados para Disco de Memoria USB Flash, una importante función para la transferencia de datos en caso de caída en la conexión. Para una función de total seguridad, los lectores ® R2 se presentan con los estándares para sistemas de alarma, NO y NC, y en caso de una entrada ilegal, puerta entreabierto o desmantelamiento ilegal de los lectores, la señal de FingerTec® M2/R2 puede funcionar con el sistema de alarma. Construidos con materiales más robustos, los lectores R2

(cubierta de plástico y Acrilonitrilo Butadieno Estireno) ofrecen un sistema sólido y duradero que soportará cualquier efecto climático durante más tiempo. Los lectores ® R2 vienen acompañados por el poderoso software TCMS V2 que se ejecuta en plataforma de Windows para la administración de lectores y datos, y también para la preparación de informes fáciles y presentables.

### **5.2.2. Características técnicas**

- Funciones extra de control de acceso: Los lectores ® R2 están equipados con la función estándar de entrada y salida Wiegand de 26 bits y la función de alarma NO y NC para una mejor solución de control de acceso.
- Lector de Proximidad para control de asistencia: El lector R2 opcionalmente si es requerido se puede añadir un módulo para lectura de tarjetas de proximidad RFID, MIFARE O HID.
- Material robusto para la cubierta: Los lectores R2 están contruidos con materiales robustos para un mejor acabado y mayor resistencia.
- Disponibilidad de Puerto USB: Ambos lectores ofrecen la función de puerto USB para permitir la transferencia de datos en caso de fallas de comunicación entre el PC y los lectores.
- El Terminal R2i, es usado para el control de las salidas de instalaciones o áreas restringidas, su funcionamiento depende del R2 y cuentan con conexión directa.
- R2 Terminal Maestro R2i Terminal Esclavo. (Se solicita por separado ya que tiene un precio adicional)

### 5.2.3. Especificaciones técnicas

- Material del estuche: R2 - Acrilonitrilo Butadieno Estireno (ABS)
- Dimensión (L x A x A) m: 93 x 189 x 46
- Método de verificación: R2 – huella dactilar (1:1, 1:N), Contraseña y Tarjeta RFID
- Tiempo para la identificación (sec): <2
- Plantillas recomendadas por ID de usuario: 2 plantillas de huellas dactilares
- FAR (%): 0.0001%
- FRR (%): 0.01%
- Almacenamiento de las transacciones: 120,000
- Capacidad de almacenamiento de huellas: 3,000 razón de 1 huella por empleado.
- Comunicación: TCP/IP, RS232, RS485, Disco Flash USB
- Tasa baudios (bps): 115200
- Entrada y salida Wiegand: Entrada y salida Wiegand de 26 bits
- Temperatura de operación (°C): 0 - 45
- Humedad de operación (%): 20 - 80
- Voltaje de operación (V): Inactivo:DC 12C 0.5A; Max:DC 12V 4A
- Salida del impulso EM-Lock (V): DC 12V 3A
- Salida de la alarma: NO/NC
- \*Temperatura de operación de tarjeta (°C): -10~50
- \*Distancia de lectura de tarjeta (mm): ~50
- \*Capacidad de Almacenamiento de Tarjeta: 65534 ( )
- Función multimedia: Pantalla con mensaje corto individual

después de la verificación de los usuarios

#### **5.2.4. Descripción del Sistema de Control de Asistencia y Accesos TCMS v2.2.2h.**

Potente sistema de gestión diseñado para proporcionar una administración eficaz y efectiva de los recursos humanos en cada empresa. Miles de empresas de todo el mundo están utilizando dicho Software en sus operaciones diarias para aliviar la carga manual de la presentación de informes, reducción de errores humanos y la producción global de información y evaluación.

El sistema, se integra a la perfección con nuestro lector de huellas digitales este sistema es capaz de generar diversos informes irrefutables sobre tiempos de asistencia y control de acceso en cuestión de minutos ud. tendrá diversos informes listos para ser impresos cuando sea necesario. El TCMS se basa en plataforma multilingüe y completa con una gran variedad de funciones.

Prácticas para la forma de trabajo de hoy en día. El TCMS V2 funciona sobre sistema basado en Windows que ofrece una fácil instalación y de fácil aplicación, garantiza se adecua a cualquier usuario, independientemente de los conocimientos técnicos.

#### **5.2.5. Contacto y costo**

- Teléfonos: (51 1) 221-3860 / Next: 101\*2833 / Rpm: #847434 / Cel: 980-124455
- Email: [ventas@bioequipamientos.com](mailto:ventas@bioequipamientos.com)
- Página Web: [www.bioequipamientos.com](http://www.bioequipamientos.com)

### **5.3. PROPUESTA 3: BIO-F8**

La serie BIO-F8 incorpora alta tecnología fácil de instalar para llevar un preciso control de asistencia de cada empleado. La serie BIO-F8 es ampliamente recomendada para ambientes de Empresas Públicas o Privadas de gran o mediana escala.

El Terminal BIO-F8 le ofrece una operación amigable y sin obstáculos, los empleados podrán colocar la huella digital SIN TECLEAR CLAVES ni números de empleados, la serie BIO-F8 tiene características que le garantizan una excelente operación y alta calidad en la toma de la huella digital. Por su confortable diseño y presentación, es la elección ideal para un ambiente corporativo. Tiene la capacidad de almacenar hasta 3,000 huellas digitales y 80,000 marcajes (o eventos) en su memoria, para lo cual cuenta con una pequeña Pila interna para salvaguardar los datos de marcaje.

El Terminal BIO-F8, posee una cámara integrada la cual tiene la capacidad de tomar una fotografía cuando el trabajador coloca su huella dactilar sobre el lector, esta foto es almacenada en el lector biométrico.

#### **5.3.1. Características del lector**

- Capacidad de 3,000 plantillas dactilares.
- Cámara Integrada de 1.3 mega píxeles.
- En la pantalla puede reproducir videos, mensajes cortos de bienvenida, cumpleaños, etc.
- Puede tomar una fotografía al momento de realizar un

marcaje.

- Conexión disponible: tcp/ip, RJ45, Usb, Host, wiegand.
- TCP/IP: 10/100
- Permite la expansión de la memoria de 60 mb a 1gb a través de SD CARD.
- Menú del Lector en Español
- Voz en Ingles.
- Software de control de asistencias en español.

### **5.3.2. Descripción el sistema de control de asistencia**

Es un potente sistema de gestión diseñado para proporcionar una administración eficaz y efectiva de los recursos humanos en cada Empresa.

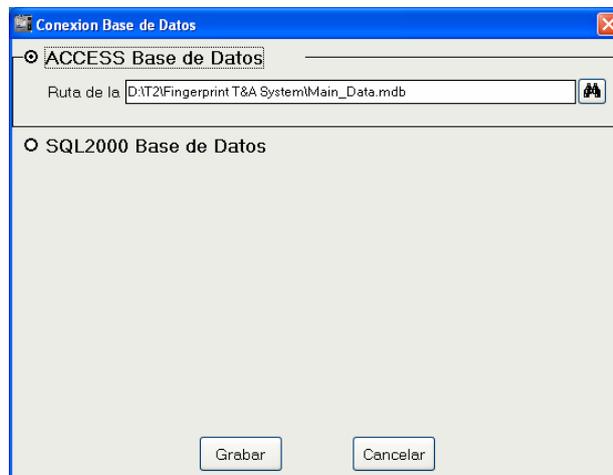
El T&A funciona sobre sistema basado en Windows que ofrece una fácil instalación y de fácil aplicación, garantiza se adecua a cualquier usuario, independientemente de los conocimientos técnicos.

**Imagen N° 06**  
**Pantallas del Sistema BIO-F8**



Fuente: Propuesta técnica BIO Equipamientos

**Imagen N° 07**  
**Base de datos para Access BIO-F8**

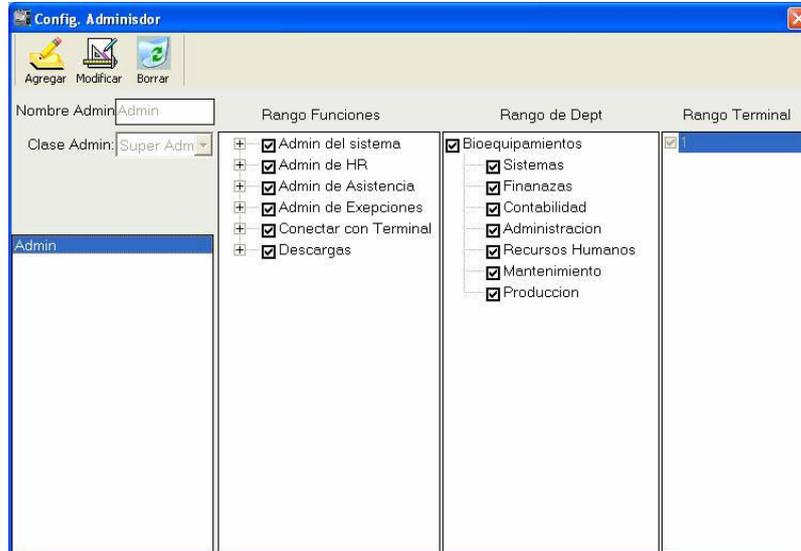


Fuente: Propuesta técnica BIO Equipamientos

Por defecto la ruta será la misma en donde realizo la instalación del programa T&A System.

## Imagen N° 08

### Crear Usuarios Administradores BIO-F8

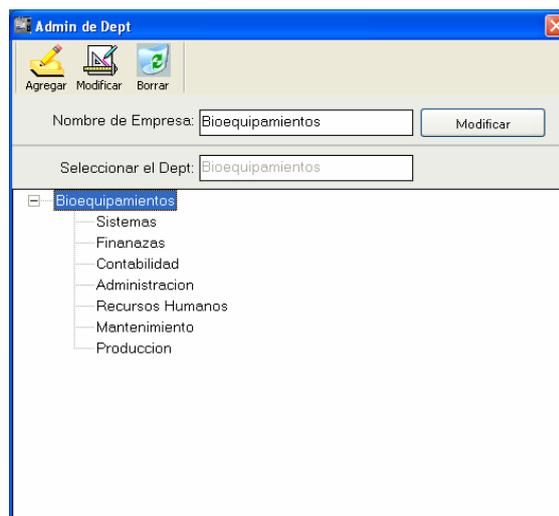


Fuente: Propuesta técnica BIO Equipamientos

A través de esta herramienta podrá agregar, borrar o modificar usuarios y determinar niveles de acceso y poner restricciones a los diferentes usuarios.

## Imagen N° 09

### Administración por departamentos BIO-F8



Fuente: Propuesta técnica BIO Equipamientos

**Imagen N° 10**  
**Campos de personal BIO-F8**

The image shows a software window titled "Definición de campos del Personal" with a close button in the top right corner. The window contains 20 rows, each representing a field for personal information. Each row has a label on the left, a text input field, and a button on the right. The fields are numbered from 1 to 20. Fields 1 through 5 have pre-filled text: "DNI", "DIRECCION", "TELEFONO", and "CARGO". Fields 6 through 20 are empty. The buttons are labeled "Cancelar" for fields 1-5 and "Abrir" for fields 6-20.

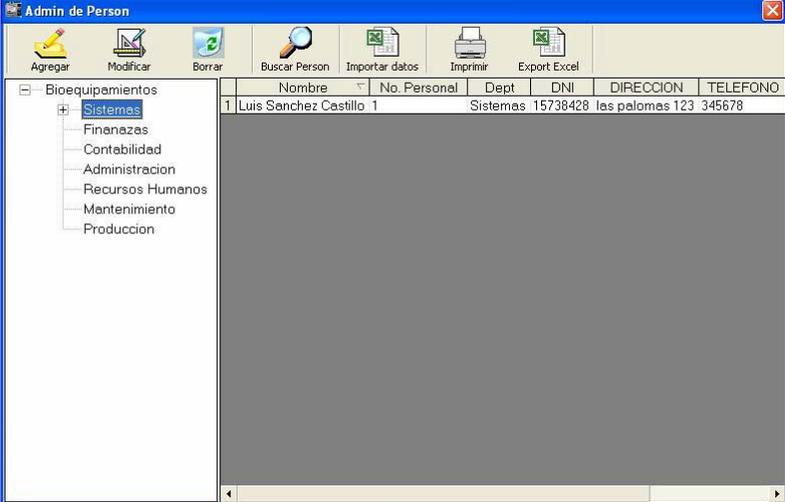
Campos del Personal	Valor	Botón
Campos del Personal 1	DNI	Cancelar
Campos del Personal 2		Abrir
Campos del Personal 3	DIRECCION	Cancelar
Campos del Personal 4		Abrir
Campos del Personal 5	TELEFONO	Cancelar
Campos del Personal 6		Abrir
Campos del Personal 7	CARGO	Cancelar
Campos del Personal 8		Abrir
Campos del Personal 9		Abrir
Campos del Personal 10		Abrir
Campos del Personal 11		Abrir
Campos del Personal 12		Abrir
Campos del Personal 13		Abrir
Campos del Personal 14		Abrir
Campos del Personal 15		Abrir
Campos del Personal 16		Abrir
Campos del Personal 17		Abrir
Campos del Personal 18		Abrir
Campos del Personal 19		Abrir
Campos del Personal 20		Abrir

Fuente: Propuesta técnica BIO Equipamientos

Mediante esta opción el Sistema permite al administrador del sistema personalizar campos referentes a información sobre los trabajadores, como por ejemplo puede crear el campo D.N.I, Dirección, teléfono, estado civil, grado de instrucción, etc, todo perfectamente personalizable y en el orden que a UD más le convenga.

## Imagen N° 11

### Formulario de control de personal BIO-F8



The screenshot shows a software window titled 'Admin de Person'. It features a menu bar with options: Agregar, Modificar, Borrar, Buscar Person, Importar datos, Imprimir, and Export Excel. On the left, there is a tree view under 'Bioequipamientos' with sub-items: Sistemas, Finanzas, Contabilidad, Administracion, Recursos Humanos, Mantenimiento, and Produccion. The main area displays a table with the following data:

	Nombre	No. Personal	Dept	DNI	DIRECCION	TELEFONO
1	Luis Sanchez Castillo	1	Sistemas	15738428	las palomas 123	345678

Fuente: Propuesta técnica BIO Equipamientos

En este formulario se procederá a ingresar a todos los trabajadores de la Empresa, es sumamente importante que se use un padrón de empleados para mantener un orden al momento de ingresar los datos, si en la Base de datos el trabajador Luis Sanchez Castillo es ingresado con el número de orden 1 en el lector biométrico al momento de capturar su huella digital esta también debe ser grabada con el número de plantilla 1 , para guardar la respectiva coherencia Persona / Huella, teniendo esto presente siempre no habrá ningún inconveniente en el registro de personas. Nótese también que todos los campos creados en CAMPOS DE PERSONAL, ya son visibles en este formulario, y serán utilizados solo de forma descriptiva o informativa no teniendo mucha incidencia en el control de asistencia.

## Imagen N° 12 Control de feriados BIO-F8

The screenshot shows a window titled "Lista de Feriados" with a search bar and a table. The search criteria are: Nombre: (empty), Iniciando Datos: 12/06/2009, and Amount of día: 1. The table contains one row:

	Nombre Feriado	Data Feriados
1	Navidad	25/12/2009

Fuente: Propuesta técnica BIO Equipamientos

## Imagen N° 13 Configuración de turnos BIO-F8

The screenshot shows a window titled "Shift List" with two tabs: "Horario de Mantenimiento" and "Turno de Mantenimiento". The "Turno de Mantenimiento" tab is active, showing configuration for "limpieza dia".

**Turno de Mantenimiento: limpieza dia**

Nombre	Horario	A tiempo	Atraso
1	limpieza dia	07:00	13:00
2	limpieza tarde	14:00	20:00
3	Sistemas	08:00	18:00

Configuration parameters:

- Jombre de Horario: limpieza dia
- A tiempo: 07:00
- Atraso: 13:00
- Inicio Hora Entrada: 06:30
- Fin Hora Entrada: 07:30
- Inicio Hora Salida: 12:59
- Fin Hora Salida: 13:50
- Contar como Jornada: 1.00
- Contar como hora trab: 360 Minutos
- tiempo Libre mini ST: 0 Minutos
- Options:  Debe Entrada,  Debe Salir,  Turno T. Extra,  Debe ST,  Libre ST

Fuente: Propuesta técnica BIO Equipamientos

## Horario de Mantenimiento

Tenemos la configuración de un Horario de Mantenimiento. En esta primera etapa se configura las tablas horarias según se presenten en la Empresa, todas las que sean necesarias, sin preocuparnos de que estos turnos se entrelacen o que pertenezcan a opciones multiturnos, todos los turnos deben de crearse para poder luego integrarlos y enlazarlos.

En esta etapa es muy importante que previamente se haya hecho un análisis de la situación de los horarios dentro de la empresa y si existe duplicidad o no, en la asignación de horarios, así tenemos por ejemplo que en una empresa se tienen los siguientes horarios.

- Horario Administrativo 1er turno de: 8 am a 13 pm.
- Horario día Limpieza de: 8 am a 13 pm
- 1er turno seguridad de: 8 am a 13 pm

Si bien es cierto son horarios pertenecientes a diferentes departamentos o áreas, resultaría redundante estar creando un horario de mantenimiento para cada uno de ellos, además de perder tiempo, lo lógico es crear un solo horario que agrupe a los 03 como por ejemplo:

**HORARIO DE MANTENIMIENTO** : Turno de mañana de 8 am a 13 pm.

Con esto nos ahorraríamos el trabajo de estar creando 03 HORARIOS DE MANTENIMIENTO, y sería fácilmente identificable cuando se tengan que crear turnos rotativos.

## Turno de mantenimiento

En este módulo se procederá a crear los turnos de trabajo, usando como insumos los horarios previamente creados en HORARIO DE MANTENIMIENTO. En estos turnos ya podemos empezar a enlazar o integrar varios horarios en un solo turno de trabajo, así tenemos por ejemplo que en la figura tenemos el Turno de trabajo Limpieza d y t (Limpieza día y tarde) que cuenta con dos Horarios: Horario1=Limpieza día y Horario2=Limpieza tarde, de esa manera podemos crear diferentes turnos de trabajo según la realidad de su Empresa.

Nótese que para la creación de Turnos es necesario tener creados primeros los horarios y mucho más importante tenerlos muy bien definidos y ordenados.

**Imagen N° 14**  
**Configuración de turnos BIO-F8**

	Nombre	Horario 1	Horario 2	Horario 3
1	limpieza d y t	limpieza dia	limpieza tarde	
2	sistemas1	Sistemas		

Nombre:

Horario 1:

Horario 2:

Horario 3:

Fuente: Propuesta técnica BIO Equipamientos

## Imagen N° 15

### Reporte de Estadísticas BIO-F8

Resultado Búsqueda Asistencia																			
Nombre		No. Personal	Dept.	Fecha	Semana	Tipo	Horario	Ingreso	Salida	Ingreso T. Extra	Salida T. Extra	Trabajado Hora	Tempo extra Hora	Tempo no trabajado Hora	Tardo Minuto	Temporero Minuto	Ausente Hora	Salida Hora	
Luis Sanchez Castillo		1	Sistemas	15/08/2009	Lunes	Día de trabajo													
Personal Total:												0	0	0	0	0	0	0	
Total:												0	0	0	0	0	0	0	

Fuente: Propuesta técnica BIO Equipamientos

El sistema cuenta también con el módulo de excepciones, el cual permite a los administradores del sistema poder realizar las siguientes operaciones:

- Permite efectuar marcajes en la asistencia que por alguna contingencia no se pudieron efectuar por el lector biométrico.
- Registrar las incidencias que se den dentro de la jornada laboral como permisos, licencias, comisiones, descansos médicos, etc.
- Registro de Horas extras permitidas.

#### 5.3.3. Contacto

- Teléfonos: (51 1) 221-3860 / Next: 101\*2833 / Rpm: #847434 /

Cel: 980-124455

- Email: [ventas@bioequipamientos.com](mailto:ventas@bioequipamientos.com)
- Página Web: [www.bioequipamientos.com](http://www.bioequipamientos.com)

## **5.4. OTRO SISTEMAS**

### **5.4.1. BIOSTATION**

BioStation es la terminal de huella dactilar más vendida de Suprema. Viene equipad con varios botones de navegación y teclado numérico, que le permiten ser no sólo un dispositivo de control acceso sino una completa solución biométrica para tareas de administración del tiempo.

Este producto trabaja con el Algoritmo Suprema. En el núcleo de cada dispositivo de control de acceso de Suprema, el mejor algoritmo de huellas dactilares del mundo asegura una velocidad y precisión sin igual. Reconocido por la FVC y la prueba MINEX del NIST, el algoritmo de Suprema ha demostrado ser uno de las tecnologías más sofisticadas en el área de la biometría.

BioStation permite un diseño de sistema flexible y ventajas de costo con interfaces y relevadores de comunicación extensivos, como por ejemplo, TCP/IP, RS485 y Wiegand. Además, incorpora interfaces USB 2.0 (dispositivo y host) y varios relevadores de entrada/salida para ofrecer flexibilidad extra. Para una mayor capacidad de expansión, se encuentra disponible el dispositivo Secure I/O opcional.

La interfaz de usuario intuitiva de BioStation ofrece una experiencia dinámica al usuario. La sencilla navegación basada en gráficos permite a los usuarios aprovechar al máximo las capacidades de BioStation. Con características como el reconocimiento de identificación rápida y la velocidad de identificación insignia de la industria, BioStation puede incluso manejar grandes bases de usuarios, con facilidad.

**Imagen N°16**  
**Lector Biostation**



Fuente: Biostation

## Imagen N°17 Lector Biostation T2

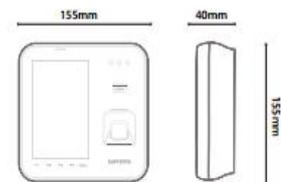
-  Suprema Fingerprint Technology
-  Intuitive UI
-  Face Detection
-  Powerful Dual-CPU Architecture
-  Videophone Capability
-  Power-over-Ethernet Support



### Specifications



Capacity	Max User	200,000 (1:1)   10,000 (1:N)
	Max Template	400,000 (1:1)   20,000 (1:N)
	Max Log	1,000,000 (Text)   5,000 (Image)
Interface	Comm.	TCP/IP, RS485, RS232, USB, WiFi (Optional)
	Wiegand	1ch In or Out
	Input / Output	4 TTL Inputs   2 Relays
H/W	CPU	667MHz RISC + 533MHz DSP
	Memory	256MB RAM + 1GB Flash
	LCD	5.0" Color Touch
	Operating Temp.	-20° to 50°C
	Power	12VDC, PoE
	Dimensions	155 x 155 x 40 mm (W x H x D)



RFID CARD OPTIONS  
 • 125KHz EM  
 • 13.56MHz Mifare/DESFire

Fuente: Biostation

## Imagen N°18 Lector Biostation 2

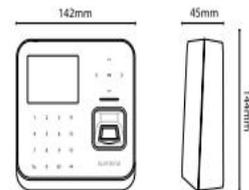
-  Instant Matching & Authentication
-  Rapid Data Transfer
-  Expanded Memory Capacity
-  IP65 Certified Dust and Water Protection
-  Versatile Interface



### Specifications



Capacity	Max User	500,000 (1:1)   20,000 (1:N)
	Max Template	1,000,000 (1:1)   40,000 (1:N)
	Max Log	3,000,000 (Text)
Interface	Comm.	TCP/IP, RS485, RS232, USB, WIFI (Built-in)
	Wiegand	1ch In and 1ch Out
	Input / Output	2 Input   2 Output   1 Relay
H/W	CPU	1.0GHz
	Memory	128MB RAM + 8GB Flash
	LCD	2.8" Color
	Operating Temp.	-20°C to 50°C
	Power	12VDC, PoE
	Dimensions	142 x 144 x 45 mm (W x H x D)



#### RFID CARD OPTIONS

- 125KHz EM
- 125KHz HID Prox
- 13.56MHz MIFare/DESFire/DesFire EV1/Felica/NFC
- 13.56MHz iClass SE

Fuente: Biostation

## Imagen N°19 Lector Biolite Net

-  Suprema Fingerprint Technology
-  Sleek Unobtrusive Design
-  Environment Protection (IP65)
-  Interactive UI
-  Versatile Interface



### Specifications



Capacity	Max User	5,000 (1:1)   5,000 (1:N)
	Max Template	10,000 (1:1)   10,000 (1:N)
	Max Log	50,000 (Text)
Interface	Comm.	TCP/IP, RS485
	Wiegand	1ch In or Out
	Input / Output	2 TTL Inputs   1 Relay
H/W	CPU	533MHz DSP
	Memory	16MB RAM + 8MB Flash
	LCD	1.35" B/W
	Operating Temp.	-20° to 50°C
	Power	12VDC
Dimensions	60 x 185 x 40 mm (W x H x D)	



RFID CARD OPTIONS  
 • 125KHz EM  
 • 13.56MHz Mifare/DESFire

Fuente: Biostation

## Imagen N°20 Lector BioEntry W

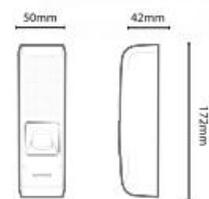
-  Suprema Fingerprint Technology
-  Sleek Unobtrusive Design
-  Environment protection (IP65)
-  Vandal Resistant Housing (IK08)
-  Versatile Interface
-  Power-over-Ethernet Support



### Specifications



Capacity	Max User	5,000 (1:1)   5,000 (1:N)
	Max Template	10,000 (1:1)   10,000 (1:N)
	Max Log	50,000 (Text)
Interface	Comm.	TCP/IP, RS485
	Wiegand	1ch In or Out
	Input / Output	2 TTL Inputs   1 Relay
H/W	CPU	533MHz DSP
	Memory	8MB RAM + 8MB Flash
	LCD	-
	Operating Temp.	-20° to 50°C
	Power	12VDC, PoE
	Dimensions	50 x 172 x 42 mm (W x H x D)



RFID CARD OPTIONS  
 • 125KHz HID Prox  
 • 13.56MHz Mifare/DESFire  
 • 13.56MHz iCLASS SE/Felica

Fuente: Biostation

## Imagen N°21 Lector BioEntry Plus

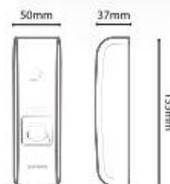
-  IP Access Control
-  Suprema Fingerprint Technology
-  Sleek Unobtrusive Design
-  Versatile Interface



### Specifications



Capacity	Max User	5,000 (1:1)   5,000 (1:N)
	Max Template	10,000 (1:1)   10,000 (1:N)
	Max Log	50,000 (Text)
Interface	Comm.	TCP/IP, RS485
	Wiegand	1ch In or Out
	Input / Output	2 TTL Inputs   1 Relay
H/W	CPU	533MHz DSP
	Memory	8MB RAM + 8MB Flash
	LCD	-
	Operating Temp.	-20° to 50°C
	Power	12VDC
	Dimensions	50 x 160 x 37 mm (W x H x D)



- RFID CARD OPTIONS
- 125KHz EM
  - 125KHz HID Prox
  - 13.56MHz Mifare/DESFire
  - 13.56MHz ICLASS

Fuente: Biostation

## Imagen N°22 Lector X-Station

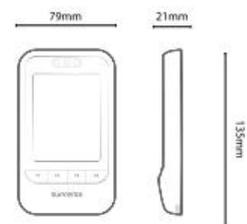
-  Intuitive UI
-  Face Detection
-  Large Memory Capacity
-  Versatile Interface
-  Videophone Capability



### Specifications

CE FC RoHS Compliant

Capacity	Max User	200,000
	Max Template	-
	Max Log	1000,000 (Text)   5,000 (Image)
Interface	Comm.	TCP/IP, RS485
	Wiegand	1ch Host and Slave
	Input / Output	2 TTL Inputs   1 Relay
H/W	CPU	667MHz RISC
	Memory	128MB RAM + 1GB Flash
	LCD	3.5" Color touch
	Operating Temp.	-20° to 50°C
	Power	12VDC
	Dimensions	79 x 135 x 21 mm (W x H x D)



RFID CARD OPTIONS  
 • 125KHz EM  
 • 13.56MHz Mifare/DESFire

Fuente: Biostation

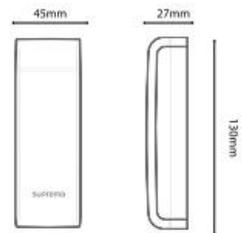
## Imagen N°21 Lector X-Pass

-  IP Access Control
-  Sleek Unobtrusive Design
-  Environment protection (IP65)
-  Versatile Interface
-  Power-over-Ethernet Support

### Specifications



Capacity	Max User	40,000
	Max Template	-
	Max Log	50,000 (Text)
Interface	Comm.	TCP/IP, RS485
	Wiegand	1ch In or Out
	Input / Output	2 TTL Inputs   1 Relay
H/W	CPU	533MHz DSP
	Memory	16MB RAM + 8MB Flash
	LCD	-
	Operating Temp.	-20° to 50°C
	Power	12VDC, PoE
	Dimensions	45 x 130 x 27 mm (W x H x D)



RFID CARD OPTIONS  
 • 125KHz EM  
 • 125KHz HID Prox  
 • 13.56MHz Mifare/DESFire

Fuente: Biostation

## **5.4.2. BIO-X14**

Equipo de control de asistencia modelo LX14 de la marca ZkTeco tiene la capacidad de mostrar reportes en su propia pantalla. Es una excelente opción para controlar los horarios del personal, puedes registrar la información y organizarla fácilmente en un formato Excel. Con conexión vía USB o por medio de tarjeta SD, evitando así las fastidiosas conexiones de cable.

### **5.4.2.1. Especificaciones**

- Pantalla: Pantalla a COLOR de 3 pulgadas con íconos y mensajes en CASTELLANO
- Capacidad de huellas digitales: 500 huellas
- Capacidad de marcaciones la transacción: Memoria para hasta 50,000 marcaciones de Entrada y Salida – luego de descargar los datos – la memoria se borra
- Comunicación: Puerto USB para cable USB a PC , Puerto USB para Memoria USB
- Funciones estándar: Exporta reportes a EXCEL
- Fuente de alimentación: 5V DC 2A
- Temperatura de funcionamiento: 0 ° C - 45 ° C
- Humedad de funcionamiento: 20% - 80 %
- Dimensión(WxHxD): 185 X 140 X 30 mm

**Imagen N°22**  
**Lector Bio-X14**



Fuente: IP Solutions

**Imagen N°23**  
**Software Bio-X14**

Programa de Administración de Asistencia - [ Supervisor - Temp: 29-09-2012 ]

Datos Asistencia Buscar/Imprimir Mantenimiento/Opciones Admin Equipos Ayuda

Inicio Sistema  
Borra Data Obsoleta  
Respaldo BD Ctrl+B  
Importa AC Data Ctrl+I  
Export AC Data  
Admin USB  
Admin SMS  
Cambia Usuario  
Salir

Departamento/Lista  
Administrador  
Empleados  
Opciones de Base Datos

Turno de empleados  
Mantenimiento de Horarios  
Mantenimiento de Turnos  
Turno de empleados  
Reglas de Asistencia

Mantenimiento de Datos  
Importar Marcaciones  
Exportar Marcaciones  
Respaldo BD

Equipo Borrar Disp. Conecta Desconecta Actualizar Salir Sistema

Lista/Maquinas

NombreDisp	Estado	No.Maquina	TipoComm	Velocidad	Direc.IP	Puerto	Norm
RELOJ 1	Desconectado	1	Ethernet		192.168.1.115	4370	
RELOJ 2	Desconectado	2	Ethernet		192.168.1.201	4370	
RELOJ 3	Desconectado	3	Ethernet		192.168.1.20	4370	
RELOJ 4	Desconectado	1	Serial Port/RS485	115200		COM1	
RELOJ5	Desconectado	1	Serial Port/RS485	115200		COM1	
RELOJ 6	Desconectado	1	USB				

ID	Ac-No	Nombre	sTime	Maquina	ModoDeVer	ID	Estado	Tiempo
----	-------	--------	-------	---------	-----------	----	--------	--------

Fuente: IP Solutions

Este software de Control de Asistencia se puede usar con varios relojes de Control de Asistencia ya sea de fotochecks de código de barras, tarjetas de proximidad RFID o aproximación, relojes biométricos de huella digital o de reconocimiento facial (rostro) fabricados por ZKSOFTWARE (hoy ZKTECO) y distribuidos en el país por nuestra empresa IP SOLUTIONS SAC.

Se puede contar con distintos lectores en la empresa, todos administrados desde este programa para descargar las marcaciones de Entradas/Salidas de su personal – nótese lectores que se comunican por Red LAN (Ethernet TCP/IP), por puerto USB e incluso lectores de conexión serial RS232/485 por puerto COM.

#### **5.4.2.2. Contacto**

- Teléfono: 3277026 / RPC 997143460 / Cel. 983624282
- E-mail: [ventas@ipsolutions.com.pe](mailto:ventas@ipsolutions.com.pe)
- Página Web: <http://www.ipsolutions.com.pe/>

#### **5.4.3. D-STATION**

D-Station está provisto con la más avanzada tecnología de fusión multibiométrica, una mezcla perfecta entre las tecnologías de reconocimiento de huellas digitales y de rostros, lo que otorga increíbles niveles de exactitud y velocidad, nunca antes alcanzados. Asimismo, hemos incluido características innovadoras como pantalla táctil LCD, doble sensor de dactilar, cámara de video

integrada y tres CPU de procesamiento paralelo, junto con el respaldo de soporte técnico y garantía de fábrica directamente a través de Bioidentidad, distribuidor exclusivo.

#### **5.4.3.1. Características**

- Algoritmo biométrico más preciso del mercado (No.1 en FVC2006 y NIST MINEX)
- Reconocimiento multibiométrico de dos huellas dactilares y rostro.
- Poderoso sistema de procesamiento en paralelo basado en tres CPU.
- Cámara para reconocimiento facial, fotos de auditoría y uso como intercomunicador.
- Pantalla táctil LCD ancha de 5" que muestra mensajes y fotos para fines informativos y de noticia.
- Comunicación TCP/IP simplifica la gestión y reduce la complejidad de la instalación. También tiene opción WiFi.
- Soporta Power over Ethernet (PoE) para alimentación eléctrica vía cable Ethernet.
- Puerto de memoria USB (pendrive) simplifica la transmisión de información en entornos sin red
- Sonda de alta fidelidad para efectos auditivos e instrucciones
- Puerto para GPRS/CDMA.

#### 5.4.3.2. Especificaciones

- Tecnología: Fusión multibiométrica de alto desempeño.
- Sensores biométricos: Dos sensor óptico de huellas dactilares. Una cámara de reconocimiento de rostro.
- Velocidad de identificación: Identificación contra 10,000 huellas en 1 segundo.
- Capacidad de plantillas: 400,000 (verificación 1:1)  
20,000 (identificación 1:N)
- Capacidad de usuarios : 200,000 usuarios
- Capacidad de eventos : 1,000,000 eventos
- Interfaces de Comunicación: TCP/IP, RS485, RS232, USB, Wireless LAN (opcional)
- Puerto de memoria USB: Memoria USB (pendrive), Memoria SD
- Relay integrado: 2 relés Para cerradura eléctrica o magnética, puerta automática, torniquete
- Puerto Wiegand : Puerto wiegand de entrada/salida configurable. Puede controlar un lector de proximidad externo.
- Puertos entrada/salida 4 puertos TTL
- CPU: Tres procesadores (un RISC 667MHz y dos DSP 400MHz)
- Memoria: 1GB flash + 128MB RAM
- Pantalla: LCD 5.0" WVGA Pantalla Táctil.
- Indicador: LED Multi-color x 2
- Sonido: 16-bit Hi-Fi para voz y música
- Temperatura de Operación: -20°C ~ 50°C

- Alimentación: 12Vdc o PoE (Power over Ethernet)
- Sensores de seguridad: Acelerómetro, sensor de desmontaje
- Tamaño: 148 x 204 x 48 mm

**Imagen N°22**  
**Lector D-Station**



Fuente: Bioidentidad

**5.4.3.3. Contacto**

- Teléfono: +511-4225515, +511-4225897
- E-mail: peru@biosuprema.com
- Página Web: <http://www.biosuprema.com.pe/>

\* Los precios de los terminales de cada propuesta oscilan entre los S/.700.00 a S/.1300.00, el mismo que incluye capacitación y software gratuito. En caso de

requerimiento de un mayor número de terminales el precio puede variar.

### **5.5. CONSIDERACIONES DE APLICACIÓN**

De acuerdo al Artículo 6 del Decreto Supremo N°004-2006-TR, los empleadores deben conservar los registros de asistencia hasta por cinco años después de ser generados.

La regulación de aplicabilidad del registro está basado concorde a la Resolución Ministerial N°001-2006-TR y la Resolución Directoral N°013-92-IPAN-DNP.

Debe considerarse los siguientes puntos clave para su aplicación:

#### **a) Solicitud de implementación**

El control de asistencia debe estar a disposición a solicitud de:

- La Autoridad Administrativa de Trabajo
- El sindicato con respecto a los trabajadores que representa
- A falta de sindicato, el representante designado por los trabajadores
- El trabajador sobre la información vinculado con su labor.
- Toda Autoridad Pública que tenga atribución determinada por Ley (Poder Judicial, Ministerio Público, Policía, etc.)

#### **b) Realización de trabajo en sobretiempos**

En caso que el trabajador se encuentre en el centro de trabajo antes

de la hora de ingreso y/o permanece después de la hora de salida, se presume que el empleador ha dispuesto la realización de labores en sobretiempo por todo el tiempo de permanencia del trabajador, salvo prueba en contrario, objetiva y razonable.

Los empleadores deben adoptar las medidas suficientes que faciliten el retiro inmediato de los trabajadores del centro de trabajo una vez cumplido el horario de trabajo.

### **c) Infracciones relacionadas al control de asistencia**

Se consideran infracciones leves:

- i. No exponer en lugar visible del centro de trabajo el horario de trabajo
- ii. No contar con el registro de control de asistencia
- iii. Impedir o sustituir al trabajador en el registro de su tiempo de trabajo.

### **d) Finalidad del Registro de Control de Asistencia**

La finalidad del Registro de Control de Asistencia es tener un control permanente de las horas laboradas por los trabajadores que se consignarán de manera personal.

Además sirve para llevar la contabilidad de las labores en horas extras a la jornada de trabajo, las cuales deben ser remuneradas por los empleadores conforme la Ley.

#### **e) Obligación de registro**

Todo empleador sujeto al régimen laboral de la actividad privada tiene la obligación de tener un registro permanente de control de asistencia, en donde sus trabajadores de manera personal registrarán el tiempo de labores.

La obligación de registro incluye a las personas bajo modalidades formativas laborales y al personal que es destino o desplazado a los centros de trabajo o de operaciones por parte de las empresas y entidades de intermediación laboral, o e las empresas contratistas o subcontratistas.

#### **f) Exoneración de registro**

El empleador no está obligado de llevar un registro de control de asistencia de los trabajadores previstos en las siguientes normas: Artículo 10 del Reglamento del Texto Único Ordenado de la Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en sobretiempo, aprobado mediante Decreto Supremo N°008-2002-TR; y, artículo N°43 del Texto Único Ordenado de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral aprobado por Decreto Supremo N°003-97-TR. Dichos trabajadores son los siguientes:

- Trabajadores de dirección
- Trabajadores que no se encuentren sujetos a fiscalización inmediata
- Trabajadores que prestan servicios intermitentes durante el

día

#### **g) Contenido del registro de control de asistencia**

El registro de asistencia deberá tener como mínimo:

- Nombre, denominación o razón social del empleador.
- Número de Registro Único de Contribuyentes (RUC) del empleador.
- Nombre y número del documento obligatorio de identidad (DNI) del Trabajador.
- Fecha, hora y minutos del ingreso y salida de la jornada de trabajo.
- Las horas y minutos de permanencia fuera de la jornada de trabajo (horas extras)

#### **h) Realización del control**

El control de asistencia puede ser llevado en soporte físico o digital, adoptándose a las medidas de seguridad que no permitan su adulteración, deterioro o pérdida. Así por ejemplo, se puede realizar mediante un libro o a través de un sistema informático.

Así mismo, en el lugar del centro de trabajo donde se establezca el control de asistencia debe exhibirse a todos los trabajadores, de manera permanente, el horario de trabajo vigente, la duración del tiempo de refrigerio, y los tiempos de tolerancia, de ser el caso.

**i) Impedimento de registro**

Solo podrá impedirse el registro de ingreso cuando el trabajador se presente al centro de trabajo después del tiempo fijado como ingreso o del tiempo de tolerancia, de existir. Si se permite el ingreso del trabajador, debe registrarse la asistencia.

Toda disposición que establezca un registro de salida previo a la conclusión de las labores está prohibida.

## CONCLUSIONES

1. La investigación permitió realizar un diagnóstico sobre el funcionamiento de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Cairani, Los resultados muestran que el Sistema posee un funcionamiento regular, con una media de calificación de 2.98. la gestión del empleo es el indicador con las calificaciones más bajas. Respecto al control de asistencia, este ítem representa una de las principales debilidades con una media de calificación de 2.70. Otras debilidades representativas son el cumplimiento de los procedimientos disciplinarios con una media de 2.67 y el proceso de inducción con 2.78, entre los más bajos.
2. La investigación permitió desarrollar una metodología de medición del Sistema de Recursos Humanos basado en el análisis de siete indicadores y veinticuatro sub-indicadores conforme al cumplimiento del Sistema según el SERVIR. Dicha evaluación fue aplicada a la totalidad de colaboradores de la Municipalidad, los cuales calificaron cada indicador en base a su percepción de cumplimiento, los cuales estuvieron propuestos en cinco escala: No se cumple, Se cumple insatisfactoriamente, Se cumple de forma regular, Se cumple satisfactoriamente y Se cumple de forma óptima. Todos estos permitieron lograr una medición cuantitativa para un mejor entendimiento del nivel de cumplimiento de cada proceso.
3. Se realizó contacto con diferentes empresas comercializadoras de Sistemas de Control Digitales, basados en sistemas biométricos de control de asistencia. De este modo se presenta hasta cuatro empresas que ofrecen diferentes terminales: BIO Equipamientos

(Fingertec BIO-102, R2&R2i, BIO-F8), Bioidentidad (BioStation, BioStation T2, BioStation 2, Biolite Net, BioEntry W, BioEntry Plus, X-Station, X-Pass, D-Station) e IP Solutions (Bio X-14). Todas ellas permiten gestionar el control de asistencia mediante uso de Software, el cual brinda una serie de opciones para una correcta administración.

## RECOMENDACIONES

1. La Municipalidad Distrital de Cairani, a través de sus áreas administrativas debe promover la elaboración de guías y directivas para normar el control de asistencia y permanencia de sus colaboradores, acorde a la Resolución Ministerial N°001-2006-TR y la Resolución Directoral N°013-92-IPAN-DNP. Ello permitirá dar cumplimiento a la Ley y así mismo mejorar la calidad de los procesos para un mejor desempeño laboral.
2. Dada la metodología aplicada en la investigación, se sugiere realizar una retroalimentación programada al menos cada tres meses, a fin de evaluar los avances y cumplimiento del SERVIR. De este modo, es necesario la conformación de un Comité de evaluación, el cual procure, además de aplicar el cuestionario propuesto, promover buenas prácticas laborales y una cultura de cumplimiento de las normativas en cada uno de los trabajadores, que permita consolidar a la Municipalidad Distrital de Cairani como un ejemplo de adecuada gestión a nivel regional.
3. La Municipalidad Distrital de Cairani, a través del área de personal, debe considerar realizar la adquisición de alguno de los sistemas de control digitales propuestos, que permita reforzar el cumplimiento del SERVIR, y así mismo lograr mayor efectividad en los colaboradores. El sistema de control, considerando que nos ofrece reportes estadísticos en base a indicadores, permitirá también realizar retroalimentaciones que a su vez permitan tomar medidas correctivas y reforzar las competencias de los colaboradores municipales.

## REFERENCIAS

- Constitución Política del Perú. Año 1993.
- Ley No 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado. Año 2002.
- Ley No 27783, Ley de Bases de la Descentralización. Año 2002.
- Ley No 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Año 2002.
- Ley No 27972, Ley Orgánica de Municipalidades. Año 2003.
- Ley No 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo. Año 2007.
- Nuevas Tecnologías de Gestión en la Administración Pública. Instituto de Administración Pública. Buenos Aires, Argentina. Año 1996.
- Sánchez Albavera, Fernando. Constitución Política, Acuerdo Nacional y Planeamiento Estratégico en el Perú. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Año 2003.
- Molina Martínez, Raúl. PPT Planificación del Desarrollo Local.
- Ley No 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo. Año 2007.
- Decreto Legislativo No 1057, Regula el Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios.
- Decreto Legislativo No 1088, Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.
- Nueva Ley de Procedimientos Administrativos N° 27444
- Decreto Legislativo 27658, Ley Marco de Modernización del Estado.
- DL 1023, que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil, rectora del
- Sistema Administrativo de Gestión de recursos humanos.
- Decreto Legislativo 1024 que crea y regula el cuerpo de gerentes públicos.

- Decreto Legislativo 1026 que establece un régimen especial facultativo para que
- gobiernos regionales y locales implementen procesos de modernización
- institucional integral.
- Decreto Legislativo 1088.sobre fortalecimiento institucional y modernización del
- Estado para la agilización de los procesos de promoción de la inversión privada.
- Ley N° 27293 Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública y sus disposiciones complementarias y modificatorias.
- Decreto Supremo No. 102-2007-EF. Reglamento del SNIP. Agosto del 2007.
- Resolución Directoral N° 002-2009-EF/68.01. Directiva General del SNIP. Febrero de 2009
- Decreto Ley 22056: Sistema de Abastecimiento.
- Resolución Jefatural 118- 80- INAP/DNA. Aprueba las Normas Generales del Sistema de Abastecimiento
- Ley N° 27785 Ley Orgánica del Sistema Nacional de control y de la Contraloría General de la República
- Ley N° 26850 -Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado.
- Decreto Supremo 083-2004-PCM Aprueba el Texto Único Ordenado (TUO) de la Ley 26850, Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado. Publicado. Año 2004.
- Directiva 005-2003- Consejo Superior de Contrataciones y Adquisiciones del Estado
- Decreto legislativo que aprueba la ley de contrataciones del estado DL 1017.

- Decreto supremo N° 184-2008-ef. Reglamento del decreto legislativo 1017, ley de contrataciones del estado.
- Decreto supremo N° 006-2009-ef. Aprueban reglamento de organización y funciones del organismo supervisor de contrataciones del estado
- Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, Ley 28411
- Merkle, Judith A. Gestión e ideología.(2009), University of California Press. ISBN 0-520-03737-5.
- Mayo, Elton (1945). "Hawthorne y la Western Electric Company" . Harvard Business School.
- CIPD (2007), Instituto Colegiado de Personal y Desarrollo.
- Cornell ILR (1913), Escuela de Relaciones Industriales y Laborales Universidad Cornell
- SHRM (1998), Sociedad de Gestión de los Recursos Humanos.
- O'Brien, Michael (2009). "HR de Take on The Office". Human Resource Executive Online. Archivado desde el original.
- Ulrich, Dave (1996). Campeones de Recursos Humanos. El siguiente programa para agregar valor y la entrega de resultados. Boston, Mass.: Harvard Business School Press ISBN 0-87584-719-6 . OCLC 34704904
- Torres, David (2005), Ensayos de Gestión de Recursos Humanos.
- Carpenter, Mason, Talya Bauer y Berrin Erdogan.(1998), Gestión y Comportamiento Organizacional.
- McKinsey Quarterly (1997), La Guerra por el Talento.
- Michaels, Ed; Handfield-Jones, Helen, Axelrod, Beth (2001). La Guerra por el Talento . Harvard Business Press. ISBN 9781578514595 .
- Schein, Edgar (1977), Incrementar la Eficacia Organizacional: una mejor planificación de los recursos humanos y el desarrollo. Sloan Management Review.

- Tomado de <http://www.ere.net/2004/09/13/talent-management-defined-is-it-a-buzzword-or-a-major-breakthrough/>
- Harold Koontz y Heinz Wehrich (1994) Administración, Una perspectiva global, , México. McGraw Hill.
- Resolución de Contraloría General N°320-2006-CG publicado el 03.11.2006. Definición incorporada por INTOSAI en el marco del XVIII INCOSAI realizado el año 2004 en Budapest.
- Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG que aprueba las Normas de Control Interno, publicada el 01.11.2006.
- COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) el cuál fue elaborado por el Instituto Americano de Contadores Públicos, la Asociación Americana de Contabilidad, el Instituto de Auditores Internos que agrupa a alrededor de cincuenta mil miembros y opera en aproximadamente cincuenta países.