

## ARTÍCULO ORIGINAL

# CUMPLIMIENTO DEL PERFIL PROFESIONAL DE LOS EMPLEADOS DE CONFIANZA EN LOS GOBIERNOS REGIONALES DEL PERÚ.

*COMPLIANCE WITH THE PROFESSIONAL PROFILE OF THE EMPLOYEES OF TRUST IN THE REGIONAL GOVERNMENTS OF PERU.*

Sánchez Solís, Yuri.  
Universidad Nacional de Huancavelica, Perú.  
<https://orcid.org/0000-0003-1300-728X>  
Correo electrónico: [yuri.sanchez@unh.edu.pe](mailto:yuri.sanchez@unh.edu.pe)

Recibido: 10/04/2020 Aceptado: 05/07/2020 Publicado: 15/07/2020

### RESUMEN

**Objetivo:** Determinar el porcentaje de cumplimiento del perfil profesional en la designación de los empleados de confianza en los gobiernos regionales del Perú. **Metodología:** Nivel descriptivo, diseño no experimental de tipo transversal. Se utilizó los métodos: Inductivo, deductivo, descriptivo y estadístico. El estudio se realizó en la sede central del Gobierno Regional de Huancavelica. La población estuvo constituida por 17 empleados en cargos de confianza según el Cuadro de Asignación de Personal, la muestra fue por conveniencia. El instrumento utilizado fue una ficha de observación, validada mediante juicio de expertos. **Resultados:** Los empleados de confianza del Gobierno Regional de Huancavelica, 58.82% no cumplen con la formación académica, 70.59% no cumplen con la capacitación requerida, 70.59% no cumplen con la experiencia profesional requerida para ocupar estos cargos. **Conclusión:** No existe cumplimiento del perfil profesional en la designación de empleados de confianza en el Gobierno Regional de Huancavelica.

**Palabras clave:** Administración pública, cargo de confianza, designación, gobierno regional, perfil profesional.

### ABSTRACT

**Objective:** To determine the percentage of compliance with the professional profile in the appointment of trusted employees in the regional governments of Peru. **Methodology:** Descriptive level, non-experimental cross-sectional design. The methods were used: inductive, deductive, descriptive, and statistical. The study was carried out at the headquarters of the Regional Government of Huancavelica. The population consisted of 17 employees in positions of trust according to the Personnel Assignment Chart, the sample was for convenience. The instrument used was an observation record, validated by expert judgment. **Results:** The trusted employees of the Regional Government of Huancavelica, 58.82% do not comply with the academic training, 70.59% do not comply with the required training, 70.59% do not comply with the professional experience required to occupy these positions. **Conclusion:** There is no compliance with the professional profile in the appointment of trusted employees in the Regional Government of Huancavelica.

**Keywords:** Public administration, trust position, appointment, regional government, professional profile.

## INTRODUCCIÓN

Durante diversos operativos, la Contraloría General de la República identificó a 2,609 funcionarios designados en cargos de confianza de 289 entidades públicas que no cumplen o han logrado acreditar cumplir con los perfiles establecidos en su Manual de Organización y Funciones (MOF), Manual de Perfiles de Puestos (MPP) y/o Clasificador de Cargos (Contraloría General de la República del Perú, 2019).

Se entiende por entidad pública, a toda organización del Estado Peruano, con Personería jurídica de Derecho Público, creada por norma expresa en el que se le confiere mandato a través del cual ejerce funciones dentro del marco de sus competencias y atribuciones, mediante la administración de recursos públicos, para contribuir a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la sociedad, y como tal está sujeta al control, fiscalización y rendición de cuentas (Disposiciones Relacionadas a La Definición Del Concepto de Entidad Pública y La Validación Del Registro Preliminar de Las Entidades Públicas Del Estado Peruano, 2010).

La constancia de muchos países sobre diferentes modelos de selección, formación y promoción de los empleados públicos, ha generado gran interés en establecer el perfil idóneo de los responsables de las organizaciones en cada uno de sus niveles, así como la formación que deben de recibir, con la finalidad de garantizar un mejor funcionamiento interno y la calidad de la atención a los ciudadanos (López et al., 2014).

De esta forma, el buen desarrollo de las organizaciones se debe en gran medida de las funciones realizadas por su personal, normas y procedimientos establecidos en las instituciones por lo que es fundamental contar con personal capacitado que contribuye al logro de los resultados (Parra & Rodríguez, 2015), se hace indispensable que los trabajadores de una organización cumplan con todas las competencias para un mejor desempeño laboral (Alveiro, 2009). Entonces, el perfil profesional que se asume para el cumplimiento de tareas en un puesto debe estar articulado a las características de las competencias del perfil académico adquiridas durante la formación profesional, dando respuestas a las exigencias del mercado laboral (Álvarez et al., 2018). Por esta razón se debe seleccionar al profesional para desempeñar su cargo en una plaza, es necesario que reúna las destrezas, habilidades y rasgos de la personalidad acordes con las tareas y responsabilidades que tenga que desempeñar.

Sin embargo, en nuestro país los recientes acontecimientos que remecieron sobre la corrupción de funcionarios del Perú en el sonado caso Odebrecht, llevan a pensar ¿Cómo y quien elige a los funcionarios del estado peruano?, para lo cual se realizó el análisis respectivo de la normativa vigente.

Según la Ley N° 28175 (2004), Ley del empleo público en el Perú se clasifica de la siguiente manera:

1. Funcionario público. El que desarrolla funciones de preeminencia política, reconocida por norma expresa, que representan al Estado o a un sector de la población, desarrollan políticas del Estado y/o dirigen organismos o entidades públicas. Ejemplos: Presidente, Congresistas, Gobernadores regionales, alcaldes, Ministros de estado.
2. Empleado de confianza. El que desempeña cargo de confianza técnico o político, distinto al del funcionario público. Se encuentra en el entorno de quien lo designa o remueve libremente y en ningún caso será mayor al 5% de los servidores públicos existentes en cada entidad. Ejemplos: Gerentes Regionales, Gerentes Municipales, Directores, Jefes de área entre otros.
3. Servidor público. Se clasifica en:
  - a) Directivo superior. El que desarrolla funciones administrativas relativas a la dirección de un órgano programa o proyecto, la supervisión de empleados públicos, la elaboración de políticas de actuación administrativa y la colaboración en la formulación de políticas de gobierno.
  - b) Ejecutivo. El que desarrolla funciones administrativas, entiéndase por ellas al ejercicio de autoridad, de atribuciones resolutivas, las de fe pública, asesoría legal preceptiva, supervisión, fiscalización, auditoría y, en general, aquellas que requieren la garantía de actuación administrativa objetiva, imparcial e independiente a las personas. Conforman un grupo ocupacional.
  - c) Especialista. El que desempeña labores de ejecución de servicios públicos. No ejerce función administrativa. Conforman un grupo ocupacional.
  - d) De apoyo. El que desarrolla labores auxiliares de apoyo y/o complemento. Conforman un grupo ocupacional.

Asimismo, en la Constitución Política del Perú (1993) se plasma que el Gobierno Peruano se encuentra organizado en tres poderes principales: Poder Ejecutivo, Poder Judicial y Poder Legislativo. El territorio peruano está integrado por regiones, departamentos, provincias y distritos, en cuyas circunscripciones se constituye y organiza el gobierno a nivel nacional, regional y local, El ámbito del nivel regional de gobierno son las regiones y departamentos. El ámbito del nivel local de gobierno son las provincias, distritos y los centros poblados.

La normatividad vigente precisa que los empleados de confianza son de libre designación y remoción; esto se debe entender que, el retiro o pérdida de confianza por parte del titular de la entidad pública (en este caso el Gobernador Regional) es causal de extinción del vínculo laboral entre el empleado de confianza y la entidad (Valdivia, 2012).

El objetivo de este estudio fue determinar el porcentaje de cumplimiento del perfil profesional requerido en el Manual de Organización y Funciones - MOF del Gobierno Regional de Huancavelica para ostentar los cargos de confianza.

Este documento técnico normativo de gestión institucional describe y establece la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo en una entidad (Presidencia del Consejo de Ministros, 2007).

En la designación de los empleados de confianza, también hay que tener en consideración que estos puestos estén plasmados en el Cuadro de Asignación de Personal Provisional – CAP. Este documento de gestión institucional es de carácter temporal y contiene los cargos definidos y aprobados por la entidad, sobre la base de su estructura orgánica dictada por el Reglamento de Organización y Funciones – ROF (Normas Para La Gestión Del Proceso de Administración de Puestos, y Elaboración y Aprobación Del Cuadro de Puestos de La Entidad - CPE, 2016).

### **Descripción de las variables de estudio.**

#### **Perfil Profesional.**

Según Ruiz et al. (2013) el perfil profesional es un conjunto de características que identifican la adecuación de un individuo para asumir, en condiciones óptimas, las responsabilidades y tareas de un puesto de trabajo. Asimismo, Díaz (2012) menciona que el perfil profesional está constituido por conocimientos, habilidades y actitudes que permitirán ejercer tareas que

aseguran la producción de servicios y bienes concretos. Por otro lado, Hawes and Corvalán (2005) asumen y mencionan en cuanto al perfil profesional como un conjunto o grupo de capacidades y rasgos que acreditan pertinentemente por quien posee la competitividad jurídica para ello, permitiendo que alguien sea registrado por la sociedad como “tal” profesional, logrando designar las tareas y funciones a quien se le supone competente, capacitado e ilustrado.

Las competencias son la interacción de un conjunto estructurado y dinámico de conocimientos, valores, habilidades, actitudes y principios que intervienen en el desempeño reflexivo, responsable y efectivo de tareas, transferibles a diversos contextos específicos, las competencias:

1. Son características permanentes de la persona.
2. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
3. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
4. Tienen relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
5. Pueden ser generalizables a más de una actividad.
6. Combinan aspectos cognoscitivos, afectivos, psicomotrices y sociológicos (Valiente Barderas & Galdeano Bienzobas, 2009).

Para el Sistema Nacional de Evaluación Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (2016) El perfil profesional describe en términos de competencia, los conocimientos técnicos, habilidades, destrezas y actitudes que deben tener los trabajadores expertos en una determinada ocupación. El cumplimiento de estas condiciones, son observables de manera directa en el desempeño de un trabajo.

Sichi (2013) considera que el perfil tiene dos dimensiones:

1. El perfil académico que comprende las características deseables que se pretende lograr en las áreas de información, formación y sensibilización, las cuales configuran los rasgos, particularidades, conocimientos y expectativas que califican al egresado para recibir la credencial académica.
2. El perfil profesional propiamente, que expresa específicamente la descripción de las características pretendidas para el mundo

laboral, en este sentido debe reflejar las exigencias del mercado ocupacional: habilidades, destrezas, rasgos de personalidad y nivel de educación inherente al desempeño profesional. La articulación de estas dos dimensiones es una vía para vincular significativamente a la educación con la sociedad demandante.

El perfil del servidor público, en países más adelantados (los de la Unión Europea) está considerablemente difundida la idea de que un Gobierno eficiente requiere un aparato estatal sólido para efectuar las políticas públicas. La Administración Pública, debe promover permanente conservar el conocimiento y la experiencia de los servidores públicos, para que de esta manera se fortalezca la eficiencia del Estado (Rivas et al., 2013).

#### **Designación de los empleados de confianza.**

Todo profesional que sea propuesto para una designación en cargo de confianza debe reunir las condiciones del perfil requerido para asumir el puesto (Formulación Del Manual de Perfiles de Puestos - MPP, 2013) la responsabilidad se inclina en la persona que tiene la autoridad de designar en un puesto disponible, puesto que, según el desempeño del funcionario designado, el titular de la entidad es la más alta autoridad ejecutiva, de conformidad con sus normas de organización (Decreto Legislativo que modifica la Ley N° 30225, 2017). Por lo tanto, sus decisiones como designador repercutirán en su gestión.

Con respecto a la Designación de funcionarios de confianza, según lo plasmado en el Decreto Supremo N° 005-PCM (1990) la designación consiste en el desempeño de un cargo de responsabilidad directiva o de confianza por decisión de la autoridad competente en la misma o diferente entidad; en este último caso, se requiere del conocimiento previo de la entidad de origen y del consentimiento del servidor. Si el designado es un servidor de carrera, al término de la designación reasume funciones del grupo ocupacional y nivel de carrera que le corresponda en la entidad de origen. En caso de no pertenecer a la carrera, concluye su relación con el Estado.

Para Jiménez (2012) Todos los titulares de las entidades públicas (Entiéndase por titular de entidad del nivel regional al Gobernador Regional) se encuentran facultados para designar a los empleados públicos de confianza, en el número de cargos que establezca su respectivo Cuadro de asignación de personal - CAP. La designación de esta clase de empleados públicos no requiere de previo concurso público, asumiéndose que el titular deberá realizar una evaluación personal y

profesional del candidato a ocupar el cargo de confianza, pues el resultado de sus funciones tendrá incidencia en las funciones y atribuciones que ejerza dicho titular. Por lo mismo que no hay concurso público, dicha actividad previa constituye la etapa en la cual se analice el perfil profesional, al mismo tiempo que se verifique la inexistencia de conflicto de intereses, causal de impedimento o incompatibilidad para acceder al cargo.

En las designaciones se debe verificar el cumplimiento de las siguientes exigencias:

a) Estudios superiores. - Comprende el conjunto de conocimientos universitarios o técnicos que concluyeron satisfactoriamente con el grado o título alcanzado en universidades o institutos superiores públicos o privados, nacionales o extranjeros.

La educación superior forma parte de la transformación y creatividad de los estudiantes, preparándolos en la solución de problemáticas de índole social para que de manera eficiente y eficaz utilizando sus capacidades y actitudes logre meta (Guerrero & Faro, 2012).

b) Experiencia. - Comprende el conjunto de conocimientos y habilidades adquiridos mediante el ejercicio de la profesión y/o el desempeño de cargos en puestos en los que se desarrolle función similar a la requerida o a la que desempeña en la entidad.

c) Capacitación. - Comprende el conjunto de conocimientos y habilidades obtenidos en forma complementaria a través de la información, actualización y perfeccionamiento.

La investigación se justifica en la necesidad de conocer sobre la designación de los empleados públicos que ejercen cargos de confianza, los cuales en su mayoría suelen ser personas que tienen las riendas de los destinos de la población, por lo que si quien asume el cargo no demuestra una buena preparación tanto académica como experimental se reflejará en la gestión a desempeñarse, siendo esta muchas veces paupérrima, deficiente y sin beneficio para la población.

Los antecedentes de la presente investigación se ubican en los siguientes ámbitos:

A nivel internacional: Estrada (2017) El servidor público de confianza y el servicio profesional de carrera marco teórico, práctico y jurídico en el ámbito de la administración pública federal. Concluye que la profesionalización de los servidores públicos abre la competencia para que

sea el mérito y no lo circunstancial de las decisiones, lo que determine la calificación profesional y, por tanto, el ingreso a la función pública. Esta equidad estaría acorde a las capacidades del profesional y traerá como consecuencia una administración pública imparcial, honesta y eficiente.

Sánchez (2012) Propuesta de mejoramiento en el proceso de selección de personal de la empresa pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas – EPMMOP. Concluyó que cuando el reclutamiento y la selección no se realizan de manera adecuada, la organización no logra alcanzar los objetivos programados ya que una persona inadecuada para un puesto afectará el éxito de esta e impedirá que un potencial y bien preparado candidatos tenga la oportunidad de prestar sus servicios en la institución, siendo también muy influyente a manera positiva en el desempeño del equipo de trabajo de la empresa.

Aguiar and Fonseca (2010) Perfil de competencias generales del funcionario público del Régimen de Servicio Civil Costarricense. Concluyen que las competencias generales constituyen una serie de características personales deseables en los funcionarios públicos que laboran para el RSC, y son características claves para cumplir con las responsabilidades laborales e institucionales, realizar las funciones con excelencia, de reafirmar el cumplimiento de su función primordial de servidor público de manera sobresaliente.

A nivel nacional: Terry, Nuñez, and Aranibar (2017) Propuesta de un sistema de selección de funcionarios de la alta dirección de los ministerios del Perú. Concluyeron en crear un Sistema de Selección de Funcionarios de la Alta Dirección de los Ministerios, en adelante (SEFADEM), la cual se encargará de reclutar a los mejores funcionarios de Nivel II en los cargos de toma de decisiones de los Ministerios, tales como Directores Generales, Directores, Jefes de las Oficinas Generales, Jefes de Oficinas e integrantes del Gabinete de Asesores. Este Sistema formaría parte del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos y su implementación estaría a cargo de su ente rector, la Autoridad Nacional del Servicio Civil.

Montesinos (2013) Perfil profesional y perfil laboral en los docentes del Instituto Superior Pedagógico Público Arequipa. Concluyo que los docentes del Instituto Superior Pedagógico Arequipa, dentro del perfil profesional, han demostrado tener un nivel aceptable o excelente en cuanto a las competencias intelectuales, esto es en los aspectos pedagógicos, metodológicos, de planificación y sobre sistemas de evaluación; en tanto que resultaron aceptables las competencias

de gestión de clima en el aula y las competencias sociales.

Las limitaciones fueron principalmente el acceso a la información del legajo personal de los funcionarios, este instrumento fundamental de la gestión de recursos humanos permite conocer las características y perfil de sus funcionarios, tomar decisiones, definir criterios para el ascenso y movilidad, evaluación y calificaciones, capacitación, desvinculación laboral y aspectos sociales (Universidad de la República Uruguay, 2014).

## METODOLOGÍA

El estudio fue de tipo aplicado y de nivel descriptivo, desarrollado en la región Huancavelica, sede central del Gobierno Regional de Huancavelica, específicamente en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos.

Se utilizó el método científico y como específicos los métodos: Inductivo, deductivo, descriptivo y estadístico.

El diseño de investigación fue no experimental que, según Ríos (2017), este tipo de diseño no se manipula las variables solo se observa los hechos en un contexto natural, y de tipo transversal, el cual, según Bernal (2010) señala que se obtiene la información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado.

La población estuvo constituida por 17 empleados de confianza que ostentan cargos de confianza según el Cuadro de Asignación de Personal vigente, la muestra fue por conveniencia por el reducido número (Otzen & Manterola, 2017).

Respecto al instrumento de recolección de datos se utilizó una ficha de observación que fue elaborada acorde con la normativa vigente del estado Peruano, donde plasma los requisitos que deben cumplir los empleados de confianza. La confiabilidad se hizo mediante alfa de Cronbach (0,706) y la validez mediante juicio de expertos (90%). El instrumento fue aplicado en el mes de diciembre del año 2019.

## RESULTADOS

De acuerdo con el objetivo general del presente trabajo de investigación: Determinar el cumplimiento del perfil profesional en la designación de empleados de confianza en los gobiernos regionales del Perú, la variable perfil profesional estuvo conformada por 3 dimensiones: Formación académica, Capacitación, y Experiencia profesional. Las mismas que fueron estudiadas a través de la aplicación del

instrumento de recolección de datos a 17 empleados de confianza.

De la tabla 1, se tiene que gran parte de los empleados de confianza en el Gobierno Regional de Huancavelica con el 58.82% no cumplen con la formación académica requerida para ocupar cargos de confianza, además se aprecia que 41.18% si los cumple. Finalmente se puede notar que la mayoría de los empleados de confianza no cuentan la formación académica para el cargo que desempeñan.

Tabla 1.

*Formación académica de los empleados de confianza.*

Condición	Frecuencia	Porcentaje
Cumple	7	41.18 %
No cumple	10	58.82 %
Total	17	100.00 %

Fuente: Instrumento aplicado.

De la tabla 2, se aprecia claramente que, el 70.58% de los empleados de confianza del Gobierno Regional de Huancavelica no cumplen con la capacitación requerida, y solo el 29.41% cuenta con la capacitación exigida, como se muestra en los resultados observados.

Tabla 2.

*Capacitación de los empleados de confianza.*

Condición	Frecuencia	Porcentaje
Cumple	5	29.41 %
No cumple	12	70.59 %
Total	17	100.00 %

Fuente: Instrumento aplicado.

De la tabla 3, los resultados acusan que, 70.58% de los empleados de confianza no cumplen con la experiencia profesional requerida para desempeñar sus funciones y solo el 29.41% cumple con la debida experiencia profesional para desempeñarse.

Tabla 3.

*Experiencia profesional de los empleados de confianza.*

Condición	Frecuencia	Porcentaje
Cumple	5	29.41 %
No cumple	12	70.59 %
Total	17	100.00 %

Fuente: Instrumento aplicado.

## DISCUSIÓN

El estudio que desarrolló Estrada (2017) sobre “El servidor público de confianza y el servicio profesional de carrera marco teórico, práctico y jurídico en el ámbito de la administración pública federal”, con la finalidad de poder analizar sus avances en la práctica laboral y la normatividad pertinente. Concluyendo que la profesionalización de los servidores públicos abre la competencia para que sea el mérito y no lo circunstancial de las decisiones, lo que determine la calificación profesional y, por tanto, el ingreso a la función pública, como consecuencia una administración pública eficiente, honesta e imparcial.

Los resultados de esta investigación respaldan los hallazgos de nuestra investigación en cuanto se refiere que los empleados de confianza deben garantizar la idoneidad y el mérito para su ingreso a la función pública.

La investigación desarrollada por Sánchez (2012) plantea una propuesta de mejoramiento en el proceso de selección de personal de la empresa pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas “EPMOP”, concluyendo que cuando el reclutamiento y la selección no se han realizado de manera adecuada, la organización no logra alcanzar los objetivos programados ya que una persona inadecuada para un puesto afectará el éxito de la misma e impedirá que un potencial y bien preparado candidatos tenga la oportunidad de prestar sus servicios en la institución, siendo también muy influyente a manera positiva en el desempeño del equipo de trabaja de la empresa.

Lo descrito anteriormente también concuerda con nuestro trabajo, el cual ha demostrado que, a pesar de estar establecido los requisitos que deben cumplir los empleados de confianza no se cumplen para su designación por parte del titular de la entidad.

Asimismo, la investigación desarrollada por Terry et al. (2017) proponen la creación de un Sistema de Selección de Funcionarios de la Alta Dirección de los Ministerios, en adelante (SEFADEM), la cual se encargará de reclutar a los mejores funcionarios de Nivel II en los cargos de toma de decisiones de los Ministerios, tales como Directores Generales, Directores, Jefes de las Oficinas Generales, Jefes de Oficinas e integrantes del Gabinete de Asesores. Este Sistema formaría parte del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos y su implementación estaría a cargo de su ente rector, la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR. El sistema planteado deberá ser tomado de forma integral, donde la designación de funcionarios de Nivel II sea a través de concursos dirigidos por un Consejo de Alta Dirección Pública.

Para tal efecto, se necesita redes de apoyo, buenos convenios de desempeño y perfeccionar la institucionalidad del sistema en sí. Asimismo, para ser viable esta propuesta se requiere de un acuerdo nacional ya que sin el apoyo de las diversas fuerzas políticas del país esta importante mejora en la atracción de verdadero talento a la administración pública no se podría realizar como se ha hecho en otros países.

Este resultado es relativamente más favorable con nuestro trabajo de investigación, debido a que la investigación propone la creación de un Sistema de Selección de Funcionarios de la Alta Dirección, y con esta innovación garantizar la idoneidad y cumplimiento del perfil profesional requerido para ocupar cargos de confianza en las entidades del Estado Peruano garantizando el logro de los objetivos planificados y asegurar que los destinos de la población estén en buenas manos.

## CONCLUSIONES

1. La mayoría de los empleados designados en cargos de confianza no cumplen con la formación académica requerida, este conjunto de conocimientos que les ayudaran a desempeñarse de mejor manera en el cargo que ostentan.
2. Los empleados de confianza en mayor porcentaje no cumplen con la Capacitación requerida para desempeñar atribuciones en los cargos que fueron designados.
3. No existe cumplimiento de la Experiencia Profesional requerida por parte de la mayoría de los empleados que fueron designados en cargos de confianza.
4. Proponer un modelo de selección de empleados en cargos de confianza, con la finalidad de ayudar a los titulares de los gobiernos regionales y locales en realizar una mejor designación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, J., & Fonseca, E. (2010). Perfil de competencias generales del funcionario público del Régimen de Servicio Civil Costarricense. *Revista Centroamericana de Administración Pública - ICAP*, 43–79. [https://publicaciones.icap.ac.cr/images/PDF-REVISTA/revista-58-59/jorge\\_aguilar.pdf](https://publicaciones.icap.ac.cr/images/PDF-REVISTA/revista-58-59/jorge_aguilar.pdf)
- Álvarez, B., Alfonso, D., & Indacochea, B. (2018). EL DESEMPEÑO LABORAL: UN PROBLEMA SOCIAL DE LA CIENCIA. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 9(2), 147–158.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6596591&info=resumen&idioma=ENG>

- Alveiro, C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Revista Científica "Visión de Futuro,"* 11(1), undefined. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935472005>

Formulación del Manual de Perfiles de Puestos - MPP, (2013). [www.servir.gob.pe](http://www.servir.gob.pe)

Normas para la Gestión del proceso de administración de puestos, y elaboración y aprobación del cuadro de puestos de la entidad - CPE, (2016). [www.servir.gob.pe](http://www.servir.gob.pe)

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Tercera ed). Pearson Educación.

Contraloría General de la República del Perú. (2019). *Nota de prensa N° 451-2019-CG-GCOC: identifican más de 2,600 funcionarios que no cumplen con perfil.* [https://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/cgrnew/as\\_contraloria/prensa/notas\\_de\\_prensa/2019/lima/np\\_451-2019-cg-gcoc](https://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/cgrnew/as_contraloria/prensa/notas_de_prensa/2019/lima/np_451-2019-cg-gcoc)

Díaz, F. (2012). *Metodología de diseño curricular para la educación superior.* [http://memsupn.weebly.com/uploads/6/0/0/7/60077005/metodología\\_de\\_diseño\\_curricular\\_para\\_educación\\_superior\\_.pdf](http://memsupn.weebly.com/uploads/6/0/0/7/60077005/metodología_de_diseño_curricular_para_educación_superior_.pdf)

Estrada, M. (2017). *El servidor público de confianza y el servicio profesional de carrera. marco teórico, práctico y jurídico en el ámbito de la administración pública federal* [Universidad Autónoma del Estado de México]. <http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/68140>

Gobierno del Perú. (1990). Decreto Supremo N° 005-90-PCM, Reglamento de la carrera administrativa. *Diario Oficial El Peruano.* <https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0008/9-reglamento-de-la-ley-de-carrera-administrativa-1.pdf>

Gobierno del Perú. (1993). Constitución Política del Perú. *Diario Oficial El Peruano.* <https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0001/1-constitucion-politica-del-peru-1.pdf>

Gobierno del Perú. (2004). Ley N° 28175, Ley marco del empleo público. *Diario Oficial El Peruano.* [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5\\_per\\_26\\_ley\\_28175.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_per_26_ley_28175.pdf)

- Decreto Legislativo que modifica la Ley N° 30225, (2017).  
<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-modifica-la-ley-n-30225-ley-de-con-decreto-legislativo-n-1341-1471548-1/>
- Guerrero, J., & Faro, M. (2012). Breve análisis del concepto de Educación Superior. *Alternativas En Psicología*, 27. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/alpsi/v16n27/n27a03.pdf>
- Hawes, G., & Corvalán, O. (2005). *Construcción de un perfil Profesional*. [https://www.academia.edu/1177073/Construccion\\_de\\_un\\_perfil\\_profesional](https://www.academia.edu/1177073/Construccion_de_un_perfil_profesional)
- Jiménez, R. (2012). La designación y remoción de funcionarios en cargos de confianza de la Administración Pública. *Gestión Pública y Desarrollo*. [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/6360740CF1ACAF0C05257E2F006B4788/\\$FILE/revges\\_1437.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/6360740CF1ACAF0C05257E2F006B4788/$FILE/revges_1437.pdf)
- López, P., Montaña, J., & Ballester, L. (2014). Analysis of professional competencies in the Spanish public administration management. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(2), 61–66. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2014.06.001>
- Montesinos, M. (2013). *Perfil profesional y perfil laboral en los docentes del Instituto Superior Pedagógico Público Arequipa* [Universidad Católica de Santa María]. <https://core.ac.uk/download/pdf/198127711.pdf>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227–232. <https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Parra, C., & Rodríguez, F. (2015). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 6(2), 131. <https://doi.org/10.19053/20278306.4602>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2007). *Manual para elaborar el Reglamento de Organización y Funciones - MOF*. <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/08/manual-para-elaboracion-del-rof.pdf>
- Disposiciones relacionadas a la definición del concepto de entidad pública y la validación del registro preliminar de las entidades públicas del estado Peruano, (2010).
- Ríos, R. (2017). *Metodología para la investigación y redacción* (Primera Ed). Servicios Académicos Intercontinentales S.L.
- Rivas, L., Trujillo, M., Lámbarry, F., Chávez, A., & Chávez, J. (2013). Diagnóstico del sistema profesional de carrera y certificación de competencias gerenciales de los servidores públicos en México. *Estudios Gerenciales*, 29(129), 428–438. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.11.008>
- Ruiz, E., Gago, M., García, C., & López, S. (2013). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa* (Primera Ed). McGraw-Hill.
- Sánchez, R. (2012). *Propuesta de mejoramiento en el proceso de selección de personal de la Empresa Pública Metropolitana de Movilidad y Obras Públicas "EPMOP"* [Quito: UCE]. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/990>
- Sichi, A. (2013). *Influencia del perfil profesional y la satisfacción con la profesión elegida en el rendimiento académico de los estudiantes de V y VII ciclos de la Escuela Académico Profesional de Educación Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/2413>
- Sistema Nacional de Evaluación Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa. (2016). *Modelo de acreditación para programas de estudios de educación superior universitaria*. <https://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2014/08/Anexo-1-nuevo-modelo-programas-Resolucion-175.pdf>
- Terry, M., Nuñez, W., & Aranibar, J. (2017). *Propuesta de un sistema de selección de funcionarios de la alta dirección de los ministerios del Perú* [Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/622786>
- Universidad de la República Uruguay. (2014). *Dirección General de Personal. Sistemas y Procesos de Gestión*. <http://dgp.udelar.edu.uy/renderPage/index/pageld/1053>
- Valdivia, J. (2012). Los empleados de confianza en la administración pública peruana. En *Sistemas administrativos. Gestión Pública y Desarrollo*, e16–e17. [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/8224F4A8FA6EA90605257E2F0063620D/\\$FILE/revges\\_1601.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8224F4A8FA6EA90605257E2F0063620D/$FILE/revges_1601.pdf)

Valiente Barderas, A., & Galdeano Bienzobas, C.  
(2009). La enseñanza por competencias.  
*Educación Química*, 20(3), 369–372.  
[https://doi.org/10.1016/S0187-893X\(18\)30038-7](https://doi.org/10.1016/S0187-893X(18)30038-7)

## ANEXOS

### MODELO DE SELECCIÓN PARA LA DESIGNACIÓN DE EMPLEADOS EN CARGOS DE CONFIANZA

