



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Administración de Empresas

**PROPUESTA DE ACTUALIZACIÓN Y ADECUACIÓN
DE FUNCIONES DE LA FACULTAD DE
ARQUITECTURA DE LA PUCP-2017 A FIN DE
MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO AL USUARIO**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional
de Licenciado en Administración de Empresas**

ROSA JUDITH MACEDA CARRILLO

**Asesora:
Gloria Fabián Sotelo**

**Lima - Perú
2017**

Índice

CAPÍTULO 1.

INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA 9

1. DATOS GENERALES

- 1.1. Nombre o razón social 10
- 1.2. Ubicación de la empresa 10
- 1.3. Giro de la empresa 10
- 1.4. Tamaño de la empresa 11
- 1.5. Breve reseña histórica de la empresa 11
- 1.6. Organigrama de la empresa 12
- 1.7. Misión, Visión y Política 13
- 1.8. Productos y clientes 13
- 1.9. Premios y certificaciones 14
- 1.10. Relación de la empresa con la sociedad 15

CAPÍTULO 2.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA ABORDADO 16

- 2.1. Caracterización del área en que se participó 17
- 2.2. Antecedentes y definición del problema 20
 - 2.2.1. *Antecedentes* 20
 - 2.2.2. *Definición del problema* 21
 - 2.2.3. *Problema general* 23
- 2.3. Objetivos general y específicos 29
 - 2.3.1. *Objetivo general* 29
 - 2.3.2. *Objetivos específicos* 29
- 2.4. Justificación 29
- 2.5. Alcances 30
- 2.6. Limitaciones 30

CAPÍTULO 3.

MARCO TEÓRICO	31
3.1. Comportamiento organizacional	32
3.2. Teorías de la administración	34
3.3. Manual de organización y funciones	36
3.4. Perfiles y competencias	36
3.5. Manual de puestos	37
3.6. Guía metodológica para la elaboración del Manual de Perfiles de Puestos	38
3.7. Gestión de la calidad	38
3.8. Gestión de recursos humanos por competencias	39
CAPÍTULO 4.	
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	40
4.1. Metodología	41
4.2. Técnicas e instrumentos de recuperación de datos	46
4.2.1. Técnicas	46
4.2.1.1. <i>Observación directa</i>	46
4.2.1.2. <i>Entrevista y Encuesta</i>	46
4.2.1.3. <i>Diagrama de Ishikawa (Causa-Efecto)</i>	49
CAPÍTULO 5.	
ANÁLISIS CRÍTICO Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	50
5.1. Análisis crítico	51
5.2. Planteamiento de alternativas	57
CAPÍTULO 6.	
JUSTIFICACIÓN	61
CAPÍTULO 7.	
IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	64
.1. Objetivo específico N° 1	66

7.1.1. Revisar las funciones actuales de los puestos de la adecuación de funciones de la Facultad de Arquitectura de la PUCP-2017	66
7.2 Objetivo específico N° 2	73
7.2.1. Reordenar y adecuar las funciones de la Facultad de Arquitectura de la PUCP-2017	73
7.3. Objetivo específico N° 3	82
7.3.1. Proponer los perfiles de puestos de la adecuación de funciones de la Facultad de Arquitectura de la PUCP-2017	82
7.3.2. Paso 1: Identificación del puesto	83
7.3.3. Paso 2: Elaborar y validar las funciones del puesto, identificar las funciones principales y elaborar la misión del puesto	84
7.3.3.1. Descripción de las coordinaciones principales	85
7.3.3.1.1. Coordinaciones internas	85
7.3.3.1.2. Coordinaciones externas	86
7.3.4. Paso 3: Establecer los requisitos del puesto	86
7.3.4.1. Requisitos de formación académica	86
7.3.4.1.1. Nivel educativo	87
7.3.4.1.2. Grados, situación académica y estudios	
Requeridos	87
7.3.4.2. Requisitos de conocimientos	87
7.3.4.2.1. Conocimientos técnicos principales requeridos para el puesto	88
7.3.4.2.2. Cursos y/o programas de especialización	88
7.3.4.2.3. Conocimientos ofimáticos	88
7.3.4.2.4. Conocimiento de idioma	88
7.3.4.3. Requisitos de experiencia	88
7.3.4.3.1. Experiencia general	88
7.3.4.3.2. Experiencia específica	89
7.3.4.4. Requisitos de habilidades o competencias	91
7.3.5. Paso 4: Revisar la pertinencia y coherencia del	

<i>perfil del puesto</i>	92
<i>7.5. Calendario de Implementación</i>	92
<i>Diagrama de Gantt</i>	92
CAPÍTULO 8.	
CONCLUSIONES	96
CAPÍTULO 9.	
RECOMENDACIONES	98
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	99
ANEXOS	102

Índice de Tablas

1. Tabla 1: Duplicidad de funciones / Fuga de responsabilidades del Personal administrativo FAU PUCP	25
2. Tabla 2: Formato de entrevista a Profesor Principal	52
3. Tabla 3: Formato de entrevista al Coordinador de Proyectos	53
4. Tabla 4: Resultados de encuesta de satisfacción de alumnos FAU PUCP	54
5. Tabla 5: Resultad de encuesta de satisfacción de alumnos FAU PUCP	55
6. Tabla 6: Metodologías de Investigación	59
7. Tabla 7: Funciones actuales de los empleados de categoría Ejecutivo	68
8. Tabla 8: Funciones actuales de los empleados de categoría Profesional-Analista	69
9. Tabla 9: Funciones actuales de los empleados de categoría Técnico	70
10. Tabla 10: Funciones actuales de los empleados de categoría Técnico	71
11. Tabla 11: Tabla de Puntuación de Funciones	81

Índice de Figuras

1. Figura 1: Mapa de ubicación	10
2. Figura 2: Organigrama de la empresa	12
3. Figura 3: Organigrama de la FAU PUCP	19
4. Figura 4: Diagrama de Ishikawa Causa-Efecto	24
5. Figura 5: Procedimiento regular administrativo de emisión de constancias de estudios en la FAU PUCP	26
6. Figura 6: Procedimiento irregular administrativo de emisión de constancias de estudios en la FAU PUCP	27
7. Figura 7: Problemática de insatisfacción del usuario y gestión deficiente en la FAU PUCP	28
8. Figura 8: Etapas para la elaboración del Manual de Perfil de Puestos	44
9. Figura 9: Etapas para la elaboración del Manual de Perfil de Puestos	45
10. Figura 10: Gráfico de resultado de encuesta de satisfacción de alumnos FAU PUCP	54
11. Figura 11: Grafico de resultado de encuesta de satisfacción de alumnos FAU PUCP	55
12. Figura 12: Organigrama actual FAU PUCP	56
13. Figura 13: Adecuación persona-puesto	62

14. Figura 14: Organigrama funcional de la Unidad por Sub-Area	72
15. Figura 15: Propuesta de organigrama FAU PUCP	74
16. Figura 16: Formato de función del puesto	80
17. Figura 17: Formato de perfil de puesto e identificación del puesto	84
18. Figura 18: Formato para la misión y función del puesto	85
19. Figura 19: Formato de coordinaciones principales	86
20. Figura 20: Formato de requisitos del puesto.	90
21. Figura 21: Modelo de competencias PUCP	91
22. Figura 22: Diagrama de Gantt	93-94

Capítulo 1.
Introducción y antecedentes de la empresa

1. Datos generales

1.1. Nombre o razón social.

Pontificia Universidad Católica del Perú.

Sigla: PUCP.

1.2. Ubicación de la empresa.

La Pontificia Universidad Católica del Perú se encuentra ubicada en la av. Universitaria 1801 – San Miguel – Lima – Perú.

Central telefónica: 626-2000.

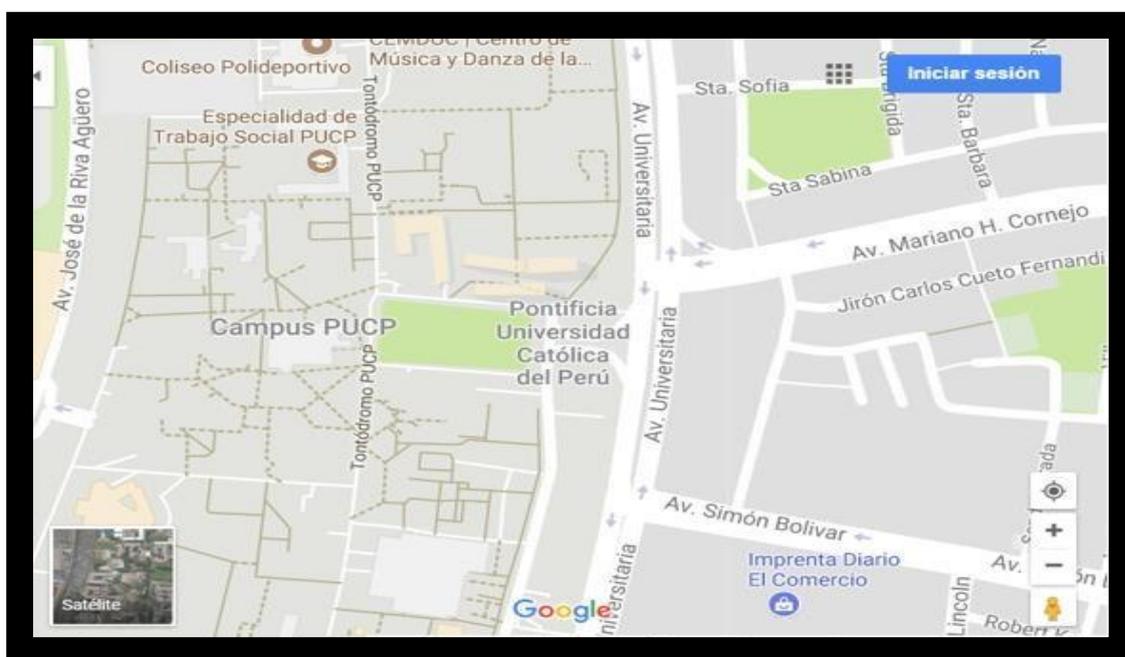


Figura 1. Mapa de ubicación. Fuente: Google Maps.

1.3. Giro de la empresa.

El Estatuto vigente de la Universidad señala lo siguiente:

La Universidad Católica del Perú es una persona jurídica de derecho privado, sin fines de lucro. (2016, p. 2)

En sus artículos 1, 2 y 3 referidos al Título I, el Estatuto de la Universidad señala lo siguiente:

La Pontificia Universidad Católica del Perú es una institución universitaria dedicada a la formación académica y educación profesional, debidamente reconocida por el Estado. Por otro lado, es una institución autónoma académicamente, económicamente y administrativamente. (2016, p. 3-4)

1.4. Tamaño de la empresa.

La PUCP es una empresa privada en Educación Superior.

La Pontificia Universidad Católica del Perú por su dimensión física es una empresa grande. Como se señala en el portal de universidades peruanas del año 2011: “Una empresa grande se caracteriza por manejar capitales y financiamientos grandes, tienen miles de empleados de confianza y sindicalizados”.

La Pontificia Universidad Católica del Perú por su actividad es una empresa del sector terciario.

Como se señala en el portal de universidades peruana del año 2011: “Una empresa del sector terciario o de servicios, donde su principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos e intelectuales”.

1.5. Breve reseña histórica de la empresa.

En la página web de la Pontificia Universidad Católica del Perú se dice:

La PUCP fue fundada en el año 1917, con su primer rector el R.P Jorge Dintilhac SS.CC. Es una de las universidades más prestigiosa del Perú, y la numero 18 a nivel mundial, dada su excelencia académica y moderna infraestructura; cuenta con muchos egresados posicionados en diversas instituciones académicas, entidades públicas y privadas en el Perú y en el extranjero. (2017, PUCP)

1.6. Organigrama de la empresa.

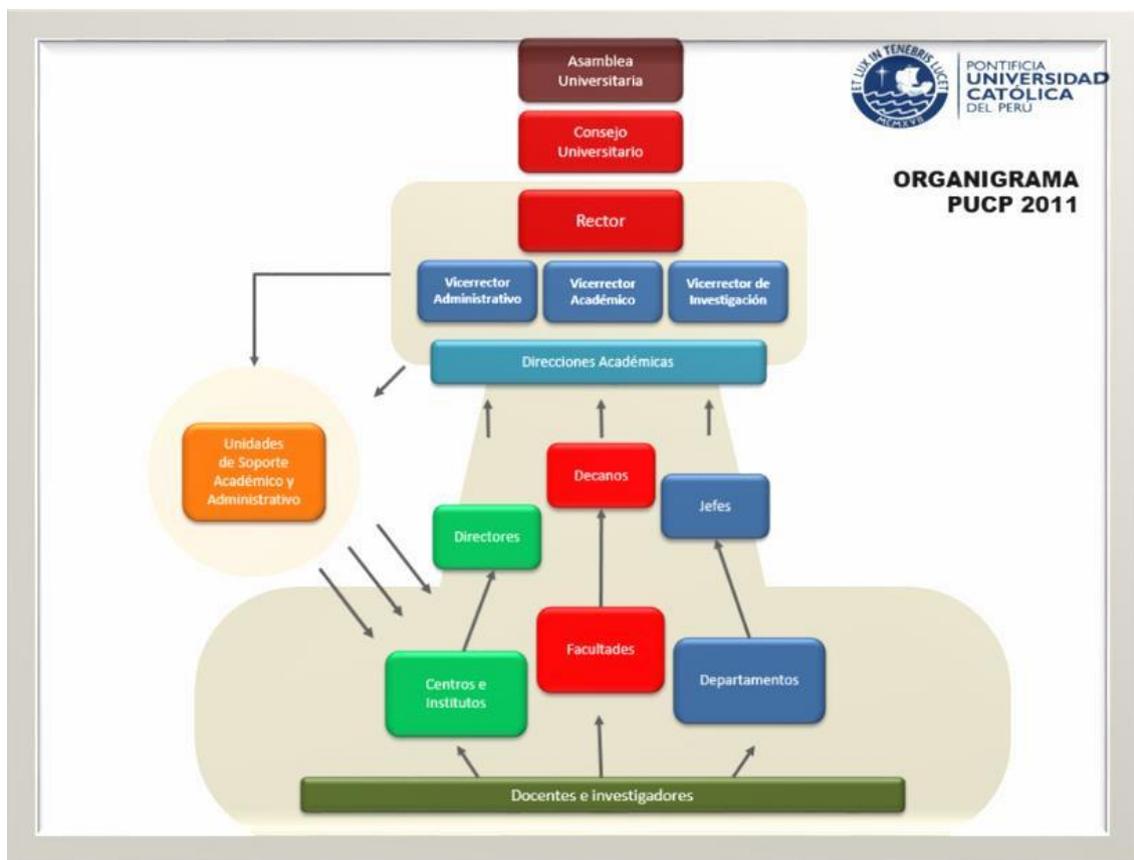


Figura 2. Organigrama de la empresa. Fuente: Pontificia Universidad Católica del Perú.

1.7. Misión, Visión y Política.

Tal como señala la página web de la Pontificia Universidad Católica del Perú:

Misión

La Pontificia Universidad Católica del Perú:

Es una comunidad académica plural y tolerante, inspirada en principios éticos, democráticos y católicos. (2017, PUCP).

Visión

Al 2017 nuestra Universidad:

Es un referente académico nacional y regional en la formación integra, multi e interdisciplinar. (2017, PUCP).

Políticas

Estatuto

El Estatuto PUCP es el documento que señala sobre la organización académica y las políticas de gobierno de la Universidad en relación al personal académico, personal administrativo, estudiantes, servicios universitarios y el régimen económico y administrativo de la organización institucional.

Código de ética y buen gobierno de la PUCP

Este documento señala las normas, principios, orientaciones y procedimientos que han guiado la conducta de los miembros de la comunidad académica y del personal administrativo; alineados a los principios y valores que definen la identidad de nuestra universidad.

Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo

Acta con los acuerdos de la sesión del Consejo Universitario del 19 de febrero del 2014. Contiene principios, criterios, direcciones y prioridades de acción que han de servir de orientación en el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo adoptado por la Universidad.

Plan Estratégico Institucional 2011-2017

Las acciones y objetivos a seguir para cumplir con los objetivos institucionales al 2017.

1.8. Productos y clientes.

La Pontificia Universidad Católica del Perú, siempre atenta a las necesidades de nuestra sociedad y con el objetivo de servir al país, ofrece una serie de servicios dirigidos tanto al sector público como privado, hace uso de sus recursos humanos, de infraestructura y tecnología. Estos servicios se orientan a diferentes tipos de público y en los campos más diversos, involucrando a unidades especializadas como el Centro de Consultoría y Servicios Integrados (INNOVAPUCP) y CENTRUM católica.

1.9. Premios y certificaciones.

En el año 2013, la PUCP recibió el Certificado del Instituto Internacional para el Aseguramiento de la Calidad (IAC), que la acredita en Gestión Institucional y Pregrado, Investigación y en Docencia de Posgrado por un periodo de cinco años (2017, PUCP).

En el año 2015, recibió la Certificación LEED (Leadership in Energy & Environmental Design) en la categoría Nueva Construcción, Nivel Oro al aula del Complejo de Innovación Académica. Este reconocimiento se

debió al diseño y construcción de edificios verdes, siendo el primer edificio en un campus universitario en el Perú (2017, PUCP).

1.10. Relación de la empresa con la sociedad.

La Dirección Académica de Responsabilidad Social es la unidad encargada de diseñar, promover y realizar iniciativas de Responsabilidad Social Universitaria. Trabaja directamente con la comunidad PUCP (estudiantes, docentes y administrativos) en diversos proyectos que generen cambio social en el país.

Capítulo 2.
Planteamiento del problema abordado

2.1. Caracterización del área en que se participó.

El área de estudio se ubica en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo (FAU) de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), donde actualmente me desempeño como Analista en Gestión Administrativa.

La Facultad de Arquitectura y Urbanismo es una unidad académica de la PUCP, ofrece al usuario servicios académicos de pregrado y formación continua en conformidad con los reglamentos y políticas PUCP. Tiene quince años de funcionamiento y ha producido 417 egresados a la fecha, que se encuentran en las mejores ubicaciones laborales, ha logrado su internacionalización y desarrolla procesos internos que brindan una organización moderna a sus egresados y alumnos.

La Facultad de Arquitectura y Urbanismo es una unidad académica que cuenta con 900 estudiantes de pregrado, 135 profesores y un equipo humano administrativo de catorce colaboradores, donde se incluye al Decano como la máxima autoridad y el Secretario Académico en segundo grado. (2017, PUCP)

La trayectoria laboral y profesional en la Facultad de Arquitectura de la PUCP me ha permitido desarrollarme en el área académica y administrativa de la Unidad, desempeñándome en las diferentes subáreas de esta; si bien contamos con procesos académicos estándar a nivel de organización, de igual manera los diversos procesos administrativos que se realizan en la Facultad están alineados y controlados por la Dirección de Administración de la PUCP. Considero que dentro de nuestra unidad debemos determinar de manera eficiente y eficaz las funciones y procesos a seguir, para lo cual urge realizar una evaluación de los descriptivos de

puestos y mejorar el manual de perfiles de puestos de la Facultad, con la finalidad de conocer las competencias de cada trabajador y poderlas adaptar a los perfiles de cada puesto y categoría laboral con la finalidad de lograr que los objetivos se cumplan de manera óptima de acuerdo a los lineamiento y políticas institucionales.

Actualmente contamos con un descriptivo de puestos determinado por la Dirección de Recursos Humanos de la PUCP, el cual se aplica de acuerdo al perfil de puesto a ocupar por la persona contratada.

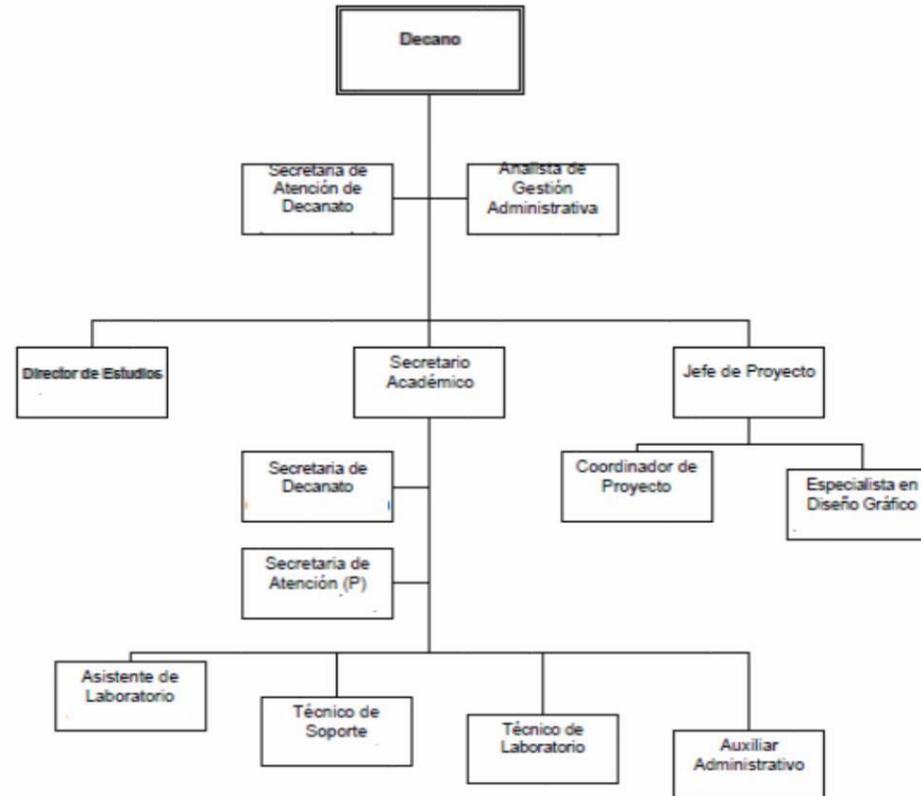


Figura 3. Organigrama Facultad de Arquitectura y Urbanismo PUCP. Fuente: Dirección de Recursos Humanos PUCP.

2.2. Antecedentes y definición del problema.

2.2.1. Antecedentes.

2.2.1.1. Antecedentes internacionales.

Sarango (2017), en su Tesis *Sistematización de la experiencia del diseño y el mejoramiento del manual de funciones y perfiles del cargo del área del talento humano, en una institución del Estado durante el periodo de marzo-agosto del 2016*, desarrolló el mejoramiento del manual de funciones y perfiles de cargo del área del talento humano, el cual presenta un contenido detallado sobre las funciones que se desempeñan por puesto, los conocimientos necesarios para la ejecución y desarrollo de cada una de las funciones o actividades. Realizó un ordenamiento y depuración de la información obtenida, para lo cual utilizó los perfiles de competencias existentes, pero con la información actualizada obtenida en el proceso. Concluye con un manual de funciones, el cual consta de una caracterización específica por cada puesto existente en el área.

Hernández (2017), en su Tesis *Organización Técnicas e Instrumentos de Análisis y Diseño en la Elaboración de Manuales de Procedimientos Administrativos*, desarrolló diversas técnicas e instrumentos de análisis para presentar una organización administrativa diferente; utilizando la metodología de organización y métodos para la elaboración de manuales de procedimientos administrativos.

2.2.1.2. Antecedentes nacionales.

Para complementar el tema del capital humano, contamos con el artículo electrónico realizado por Yenque (2015). El crecimiento del capital intelectual es muy importante en una institución universitaria. La carencia de este factor obliga tomar acciones estratégicas con la finalidad de generar conocimiento

a través de la innovación y el apoyo de la habilidad de la gente en las organizaciones, para lograr un mayor desempeño en la empresa. El capital humano constituye la fuente de innovación y renovación de las universidades, y se encuentra en las experiencias obtenidas en el desempeño laboral o en las habilidades adquiridas por el personal mediante un proceso de desarrollo organizacional.

2.2.2. Definición del problema.

La Facultad de Arquitectura de la PUCP cuenta con un manual de perfiles de puestos, que no cumple con las expectativas requeridas para el cumplimiento de funciones. Se ha detectado duplicidad de funciones en el personal, fuga de responsabilidades, puestos que no cumple con los perfiles y competencias requeridas, incumplimiento de plazos, percepción negativa del usuario, mala imagen de la unidad académica, deficiencia en el uso de los recursos, perfil de puesto que no se adapta a las necesidades, falta de métodos de trabajo como consecuencia se realiza una gestión deficiente; lo que origina que no se cumpla con las labores de manera eficaz y eficiente hacia los usuarios (docentes y estudiantes).

Como refiere Chiavenato:

El trabajo en las organizaciones depende fundamentalmente de las personas. Así la organización cuente con recursos financieros, tecnológicos y una moderna infraestructura, se requiere contar con personas que puedan utilizar estos recursos de manera eficiente y eficaz. Sin personas, no existen

organizaciones, ya que los recursos y la tecnología no son autosuficientes. (2009, p. 31)

Dada la existencia de un manual de perfiles de puestos, que no cumple con la distribución real de las funciones, existen empleados que realizan menos funciones que otros, no se cuenta con una distribución equitativa de estas; esta deficiencia produce irresponsabilidad en sus respectivos trabajos. En otros casos, el empleado no cumple con el perfil para el que fue contratado, por carecer de las competencias requeridas.

Si se persiste con estas anomalías laborales, lo cual genera incumplir a cabalidad los plazos y el desarrollo de los procesos académicos y administrativos de la Facultad, provocará un desarrollo de los trabajos deficiente con relación a los objetivos planteados a nivel de la unidad.

Es necesario una actualización y adecuación de las funciones de los manuales de puestos de cada trabajador, que cuente con los perfiles y competencias requeridas a fin de mejorar la calidad de servicio al usuario.

La problemática planteada en este proyecto son causados por los siguientes factores: duplicidad de funciones, gestión deficiente, falta de trabajo en equipo, fuga de responsabilidades, falta de métodos de trabajo, mal manejo de los tiempos, ineficiencia en los procesos, falta de compromiso, falta de motivación; percepción negativa del usuario; lo que nos lleva a tener una mala calidad de servicio a nuestros usuarios, que son los estudiantes, profesores, usuario interno y externo de la PUCP.

Para detectar las causas que producen el problema, efectúo un diagrama de causa-efecto de Ishikawa, con el cual podemos visualizar los diferentes factores y problemas presentados, y de esta forma podremos evaluarlos y realizar un cruce de información para determinar las posibles soluciones a estos.

2.2.3. Problema general.

¿Es necesario proponer la actualización y adecuación de las funciones de la Facultad de Arquitectura de la PUCP-2017 a fin de mejorar la calidad de servicio al usuario?

Habiendo detectado el problema principal generado por los diversos síntomas planteados en el Diagrama de Ishikawa considero necesario proponer la actualización y adecuación de las funciones de la Facultad de Arquitectura de la PUCP-2017, con la finalidad de mejorar la calidad del servicio al usuario.

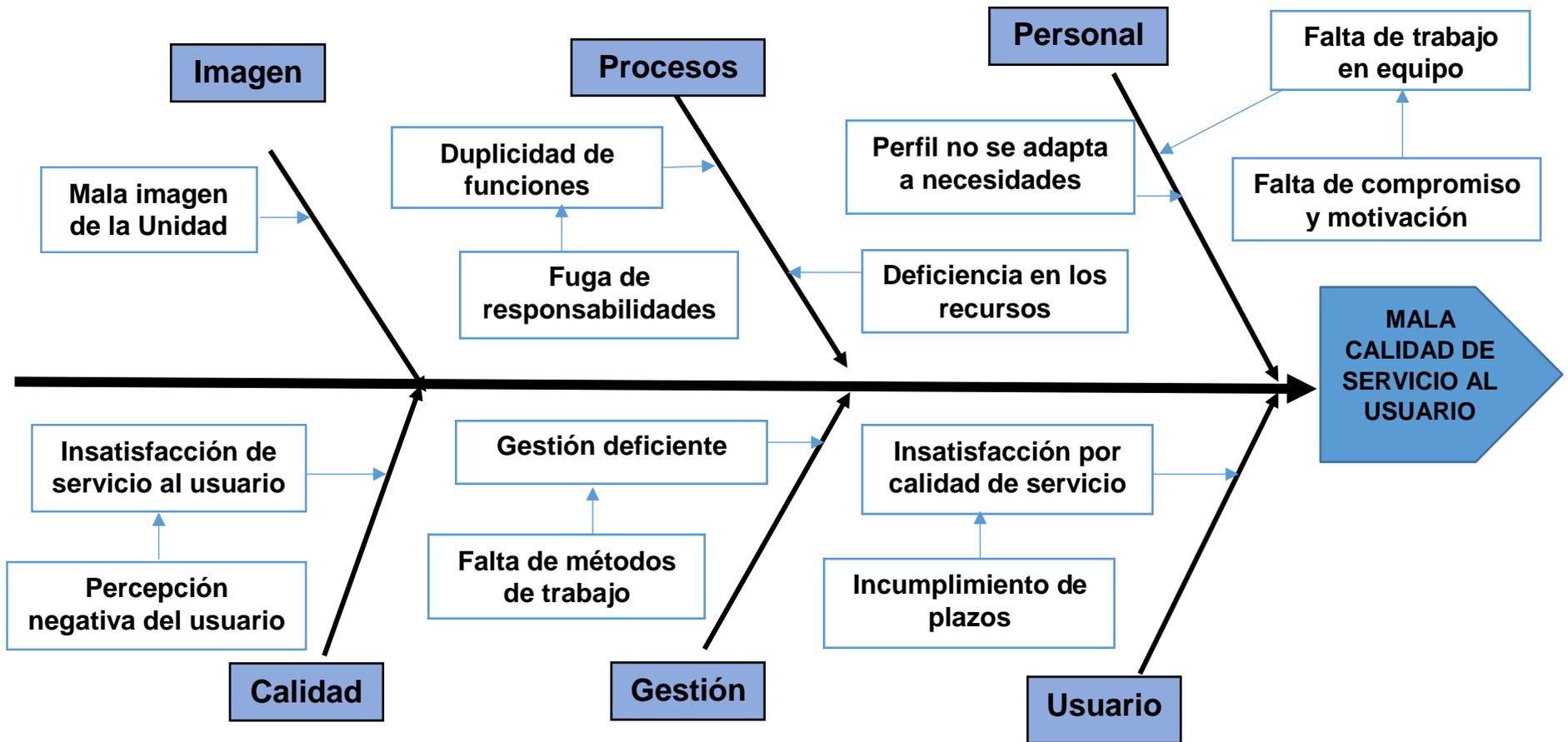


Figura 4. Diagrama de Ishikawa Causa-Efecto. Fuente: elaboración propia.

Tabla 1

DUPLICIDAD DE FUNCIONES / FUGA DE RESPONSABILIDADES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO FAU PUCP.

SECRETARIA DE FACULTAD	SECRETARIA DE MESA DE PARTES	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	TÉCNICO DE SOPORTE
FUNCIONES ACTUALES	FUNCIONES ACTUALES	FUNCIONES ACTUALES	FUNCIONES ACTUALES
Recepcionar, registrar, clasificar y distribuir los documentos internos y externos que ingresan a la Facultad; así como el seguimiento respectivo de los diversos trámites gestionados ante las oficinas internas y externas; atención de la central telefónica.	Recepción de llamadas telefónicas internas y externas.	Registrar, clasificar y distribuir los documentos internos y externos que ingresan a la Facultad	Realizar el diseño e impresión de afiches que prepara la Facultad para temas diversos.
Brindar información académica y de procesos administrativos a los docentes, estudiantes y público en general que lo soliciten en la Facultad.	Apoyar a los estudiantes en los diversos trámites académicos de la Facultad.	Apoyar con el fotocopiado del material académico.	Realizar el mantenimiento de equipos y talleres de la Facultad.
Realizar las gestiones logísticas de material educativo e infraestructura de Facultad.	Apoyar en la preparación del material administrativo de la Facultad.	Apoyar en la recepción y devolución de los trabajos, exámenes, informes u otros de los estudiantes de la Facultad.	Apoyar a los docentes en temas diversos, según solicitud.
Apoyar en el proceso de matrícula en la Facultad.	Elaborar documentos para la firma de Secretario Académico.	Apoyar en el reparto de la documentación a las diversas áreas de la Universidad.	Modificar las notas en el sistema SIPUC.
Elaborar documentos, con visto bueno del Secretario Académico, que solicite el estudiante y/o docente de la Facultad.	Apoyar en los procesos de transferencia interna y externa.		Pedir cotizaciones al Departamento de Operaciones.
Realizar procesos de administración de la Facultad, compras y trámites de matrícula.			Apoyar al Secretario Académico en la gestión de la Infraestructura de la Facultad.
Apoyar en la preparación de material administrativo de la Facultad.			

**PROCESO DE EMISIÓN DE CONSTANCIAS DE ESTUDIO
(PROCESO REGULAR)**

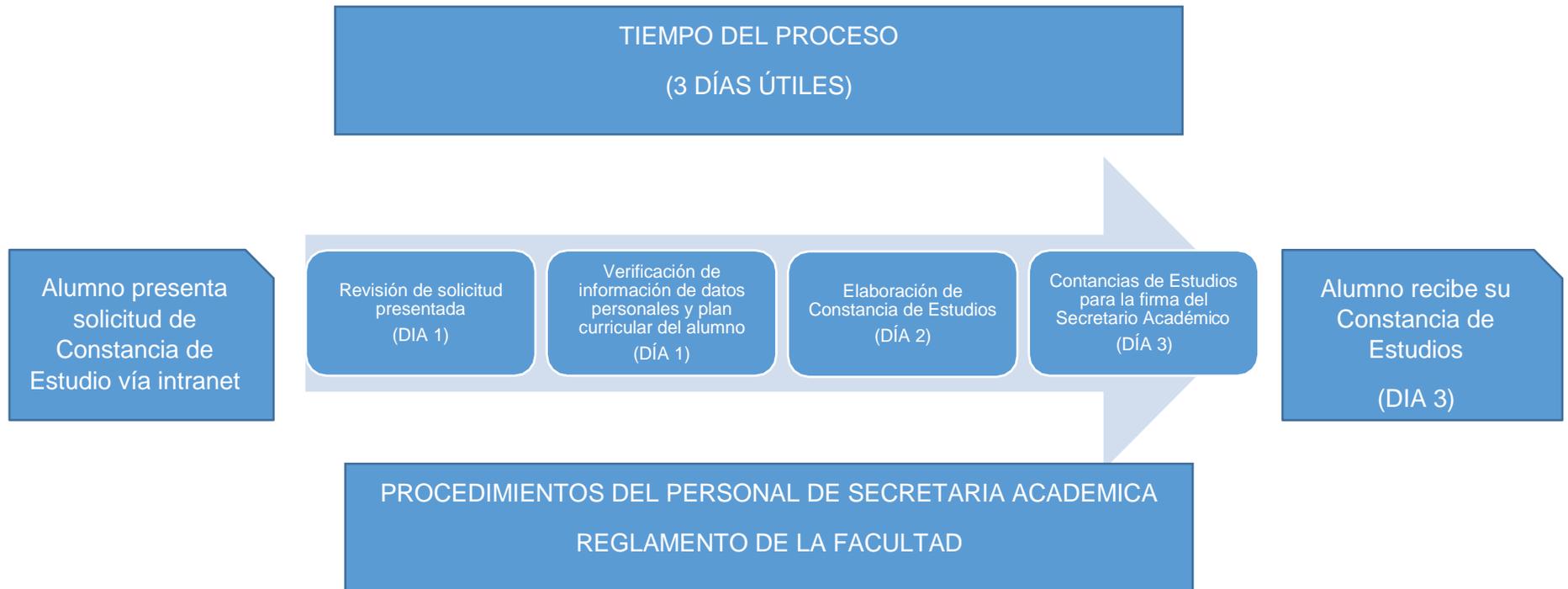


Figura 5. Procedimiento regular administrativo de Emisión de Constancias de Estudios en la Facultad de Arquitectura PUCP.

**PROCESO DE EMISIÓN DE CONSTANCIAS DE ESTUDIO
(PROCESO IRREGULAR)**



Figura 6. Procedimiento irregular administrativo de Emisión de Constancias de Estudios en la Facultad de Arquitectura PUCP.

PROCESO DE MATRICULA VIRTUAL

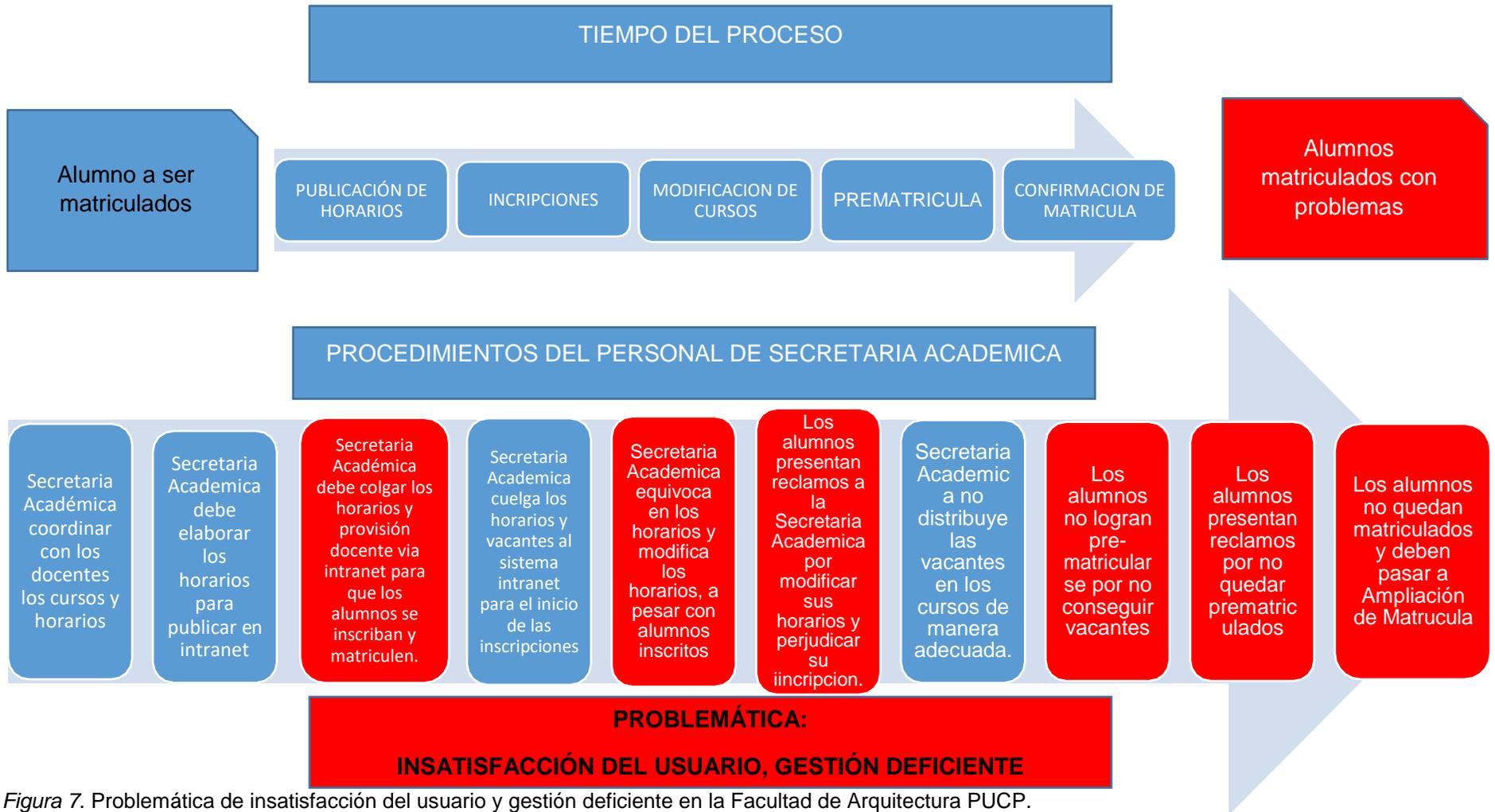


Figura 7. Problemática de insatisfacción del usuario y gestión deficiente en la Facultad de Arquitectura PUCP.

2.3. Objetivos: general y específico.

2.3.1. Objetivo general.

Proponer la actualización y adecuación de funciones de la Facultad de Arquitectura de la PUCP-2017 a fin de mejorar la calidad de servicio al usuario.

2.3.2. Objetivos específicos.

1. Revisar las funciones actuales de los puestos en la adecuación de funciones de la Facultad de Arquitectura de la PUCP-2017.

2. Reordenar y adecuar las funciones para el personal de la Facultad de Arquitectura PUCP-2017.

3. Proponer los perfiles de puestos para la adecuación de funciones de la Facultad de Arquitectura de la PUCP-2017.

2.4. Justificación.

Este proyecto tiene por finalidad realizar una revisión de los descriptivos de puestos existentes, con la finalidad de actualizarlos, precisarlos y adecuarlos a los perfiles requeridos por el puesto actual. Asimismo, debemos reordenar y adecuar las funciones actuales asignadas a los empleados, con la finalidad de que estas funciones sean realizadas por un personal idóneo capacitado y preparado para resolver con eficiencia los procesos. Finalmente, lo que requerimos es contar con personal que desarrolle funciones de acuerdo a sus capacidades y competencias a nivel técnico y profesional, con el objetivo de mejorar nuestros procedimientos administrativos y lograr un trabajo eficaz y eficiente que nos permita cumplir con los objetivos de nuestra unidad y por ende a nivel institucional.

2.5. Alcances.

Contar con un Manual de Puestos que permita al personal de la Facultad poder contar con sus funciones debidamente determinadas de acuerdo a sus capacidades, habilidades y competencias; permitirá un desempeño eficiente en las actividades de su día a día. Logrando que de esta manera, podamos cumplir con los procesos y procedimientos académicos y administrativos con responsabilidad.

2.6. Limitaciones.

No contar con un grupo de empleados comprometidos con sus actividades y labores, generará que no podamos difundir el presente proyecto, dado que la manera como se realizan las labores, por usos y costumbres, no logremos que los empleados se puedan alinear a este manual propuesto.

Para sacar de la zona de confort instituida a través del tiempo por el personal se requiere de la participación activa de las autoridades de la unidad,

Capítulo 3.
Marco teórico

Para tener un mayor conocimiento de la unidad de análisis, se tomará algunos conceptos sobre la Organización y sus variables; información y teoría que servirá de base para el proyecto planteado.

Con la finalidad de conceptualizar los aspectos y procesos de organización, empresa, talento humano, gestión del talento humano y algunas teorías sobre la administración, nos basaremos en el libro de Comportamiento Organizacional de Idalberto Chiavenato del año 2009.

Las organizaciones están integradas por personas, sin ellas estas no podrían funcionar. Este grupo de personas que conforma cada organización tienen comportamientos tanto individuales como colectivos, lo cual les permite desarrollar dentro de la organización diversas actividades y labores que los conllevaran a un fin personal e institucional. Es muy importante en el mundo actual, que los Gerentes incentiven y sensibilicen a su personal con un plan, una metodología para lograr un mejor desempeño y dirección exitosa, deben contar con un conocimiento básico en el manejo de colectivos a su cargo:

3.1. Comportamiento Organizacional.

Al respecto, Chiavenato señala que:

El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o

cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigir las.

El CO es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimiento para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones. Aunque la definición ha permanecido, en realidad, las organizaciones no son las que muestran determinados comportamientos, sino las personas y los grupos que participan y actúan en ellas. (2009, p. 6)

El Comportamiento Organizacional tiene diversas características, lo cual permitirá comprender el funcionamiento de las organizaciones, en este caso solo definiremos dos, las cuales están relacionadas a este proyecto.

Chiavenato señala:

a) El CO sirve para administrar a las personas en las organizaciones. Las organizaciones son entidades vivas y, además, son entidades sociales, porque están constituidas por personas. El objetivo básico del CO es ayudar a las personas y las organizaciones a entenderse cada vez mejor.

b) El CO está íntimamente relacionado con diversas áreas de estudio, como la teoría de las organizaciones (TO), el desarrollo organizacional (DO) y la administración de personas o de recursos humanos (ARH). A diferencia de esas disciplinas, el CO suele orientarse teóricamente hacia el microanálisis, pues utiliza los enfoques teóricos de las ciencias del comportamiento para concentrarse principalmente en el comportamiento de los individuos y de los grupos. (2009, p. 8-9)

Cada organización tiene una determinada estructura formal, la cual permitirá que el rol de cada individuo permita un desarrollo social importante en el cumplimiento de las metas que estas se proyectan a mediano y largo plazo.

La relación de organización-empleados es mutua, los empleados necesitan de la organización para satisfacer sus necesidades de vivir, trabajar, comer, divertirse; y las empresas requieren de su personal para cumplir en conjunto con la misión y visión por la cual fue creada la empresa.

Chiavenato señala:

Una organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común. Las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntas objetivos que serían inalcanzables en forma individual. Forman un sistema cooperativo racional, es decir, las personas deciden apoyarse mutuamente para alcanzar metas comunes. Esta lógica permite conjugar e integrar esfuerzos individuales y grupales para producir resultados más amplios. De ahí la importancia de las personas y los grupos en el comportamiento organizacional. (2009, p. 24)

3.2. Teorías de la administración.

Existen varias teorías de la administración, las cuales tenían como único objetivo orientar a los Gerentes cómo administrar las empresas. Dado la naturaleza de mi proyecto a investigar, me enfocaré en dos teorías.

Chiavenato señala que la **administración científica** es la pionera en la rama de la administración y tiene un **enfoque en las tareas**; con la finalidad de aumentar la eficiencia y eliminar el desperdicio, el cual se

adquiere a través de las decisiones gerenciales, definiendo de esta manera métodos de trabajo para los trabajadores. El fundador de esta teoría fue Frederick Winslow Taylor (1856-1915). Para Taylor (citado por Chiavenato, 2009), había cuatro principios de la administración científica; la cuales eran: racionalizar las tareas, a fin que aumentar la eficiencia en su ejecución; elegir a las personas idóneas para ejecutar cada tarea; capacitar a las personas para que realicen las tareas de acuerdo al método diseñado y finalmente hacer seguimiento y monitoreo al desempeño, a fin de garantizar que se cumpla lo establecido. (2009, p. 63-64)

Es muy importante que las organizaciones cuenten con una estructura organizacional que permita que las personas se encuentren en los puestos y categoría laborales adecuados a sus perfiles y competencias; para lo cual debemos aprovechar estas competencias en puestos claves, que permitirán un desarrollo exitoso.

Además, tomamos con fuente a la **Teoría Clásica de la Administración** enfocada en la **estructura de la organización**.

Chiavenato señala que mientras Taylor se enfocaba en las tareas en la administración científica, un grupo de investigadores en Europa desarrollaban principios de la administración enfocados en la estructura de las organizaciones.

Henri Fayol (1841-1925, citado por Chiavenato, 2009) señalaba que la empresa debía ser dividida en seis funciones: producción, finanzas, contabilidad, ventas, personal y seguridad; que se traducían en prever, organizar, mandar, coordinar y controlar; lo cual permitiría tomar decisiones gerenciales. (2009, pp. 65-66)

La estructura organizacional la podemos definir como las “partes” de una organización. Las organizaciones tienen reglas

y procedimientos que sirven como políticas que define cada organización en conformidad con su misión, visión y objetivos que quieren alcanzar. Las organizaciones también varían en el grado en el que se les da autonomía a la gente y sus unidades administrativas. (Hall, 1996, p. 51)

3.3 Manual de organización y funciones.

Un Manual de Organización y Funciones es un documento técnico que sirve como guía dentro de toda organización. El mismo que debe ser elaborado y diseñado por los Gerentes con la finalidad de determinar los puestos y funciones del personal involucrado; pero cabe resaltar que es muy importante contar con un diseño que se alinee a la visión y misión de esta organización, y que cada puesto debe contar con un perfil y competencias, que permita el compromiso y desarrollo del personal asignado a determinado puesto y pueda cumplir de manera óptima las funciones asignadas, de esta manera se logre los objetivos institucionales.

3.4 Perfiles y competencias.

Las personas de manera individual cuentan con talento y competencias, que tienen la necesidad de desarrollar en la organización que ingresan, es por ello que los Gerentes deben aprovechar estas habilidades, y en algunos casos reforzarlas para que se pueda lograr alcanzar las metas y propósitos institucionales de manera exitosa.

Al respecto, Martha Alles (2005) señala:

Que el talento necesario para tener éxito en determinados puestos de trabajo se puede desdoblar en competencias.

Define "*Competencia*" como las características de personalidad, devenida de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede

tener diferentes características en empresa y/o mercados diferentes. (2009, p. 29)

Se dice que, al analizar las capacidades de una persona, hay que tener en cuenta tres categorías: los conocimientos, las destrezas y las competencias. Las destrezas y habilidades son fácilmente evaluables, pero no tan fácilmente desarrolladas, estas se adquieren con mucha práctica. Los conocimientos son muy importantes y si no se verifican, las personas no podrán realizar su trabajo. Finalmente, se indica que, si una destreza tiene relación directa con características de personalidad, entonces será considerada como una competencia. (Alles, 2009, pp. 38-39).

3.5 Manual de perfiles de puestos.

Martha Alles (2008), señala:

Las organizaciones deben contar, por escrito, con una breve descripción de todos los puestos que la integran. Por un lado, de este modo se asegura que no se repitan tareas y que algunas queden sin ser asignadas a un colaborador, y, por otro, es la base de los demás subsistemas. La descripción de puestos de toda organización suele integrar lo que se denomina "Manual de Puestos". (p. 424)

Las personas deben conocer sus puestos de trabajo y deben ser seleccionadas de acuerdo con sus capacidades (conocimientos y competencias). La adecuación persona-puesto es fundamental. (p. 456)

3.6 Guía metodológica para la elaboración del Manual de Perfiles de Puestos.

De acuerdo a la Directiva N° 001-2016-SERVIR/GDSRH sobre “Normas para la gestión del proceso de diseño de puestos y formulación del manual de perfiles de puesto – MPP”:

La guía es un documento auto instructivo que tiene por objetivo describir los lineamientos y las pautas metodológicas que se deberán considerar para la elaboración del Manual de Perfiles de Puestos, así como describir los pasos necesarios para la elaboración de perfiles de puestos. (2016, p.2)

Asimismo, señala la importancia de contar con un material sistematizado de funciones, lo cual en este caso se torna indispensable:

El Manual de Puestos es el documento de gestión que contiene a los perfiles de puestos de la entidad y es producto del proceso de Diseño de Puestos. Este proceso se enlaza con otros procesos técnicos de la gestión de recursos humanos, principalmente: selección, vinculación, inducción, periodo de prueba, desplazamiento, evaluación del desempeño, administración de compensaciones, administración de puestos, capacitación y progresión en la carrera, a partir de la información técnica de su contenido. (2016, p.3)

3.7 Gestión de la calidad.

En el artículo “La Gestión por procesos” publicado por el Ministerio de Fomento de España (2005), se señala lo siguiente en relación a la gestión de la calidad:

La calidad implica mejorar permanente la eficacia y eficiencia de la organización y de sus actividades, y estar siempre muy atento

a las necesidades del cliente y a sus quejas o muestras de insatisfacción. Si se planifican, depuran y controlan los procesos de trabajo, aumentará la capacidad de la organización y su rendimiento. La calidad percibida por el cliente está condicionada por la forma en que la organización realiza todas las actividades que repercuten en el servicio que presenta a sus clientes (la contratación, las compras o las subcontrataciones, el mantenimiento, el control del servicio, la documentación, la detección y corrección de fallos o incidencias a tiempo, la formación adecuada del personal...). (p. 1)

3.8 Gestión de recursos humanos por competencias.

Darles énfasis a las competencias es muy funcional en casos como el presente. Martha Alles señala:

Gestión por competencias como modelo management, tiene un objetivo básico: alinear a las personas que integran la organización con los objetivos estratégicos de esta. Para ello, el modelo de competencia debe confeccionarse en función de las características que las personas deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional. En todos los casos se parte de la misión y visión. (2008, p. 394)

Capítulo 4.
Metodología de la investigación

4.1. Metodología.

Para el desarrollo de este proyecto utilizaré la Guía Metodológica para la Elaboración del Manual de Perfiles de Puestos – MPP de la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR diseñada en la Directiva N° 001-2016-SERVIR- GDSRH.

Esta guía señala que para la elaboración del manual de perfiles de puestos debemos identificar con precisión cuatro etapas:

Etapas

Etapas

Etapas

Determinar los equipos funcionales del área en base al análisis del dimensionamiento y la reunión con el responsable de la Unidad.
Definir los plazos y responsables para la elaboración de perfiles en cada Unidad.

Etapas

Etapas

Elaborar los perfiles de puestos de la Unidad de acuerdo a los pasos descritos en la presente guía.

Etapas

Etapas

Obtener la conformidad por parte del responsable de la Unidad sobre la información consignada en los perfiles de la Unidad.

Etapas

Etapas

Elaborar la versión final del Manual de Perfiles de Puestos de la unidad.

En la implementación de la propuesta se desarrollarán los procesos y actividades determinadas en la etapa 2, 3 y 4 de esta guía, con la finalidad de definir los perfiles de puestos de mi unidad académica, Facultad de Arquitectura PUCP.

Los procesos determinados en la etapa 1, no serán tomados en consideración en esta propuesta, dado que mi unidad ya cuenta con un equipo funcional determinado por la organización y aprobado por la máxima autoridad en la facultad.

Para la elaboración de los perfiles de puestos, se realizarán los cuatro pasos que señala la etapa 2 de la guía.

Paso 1. Identificar el puesto

En este paso debemos identificar los datos del puesto, estructura del puesto, las posiciones que corresponden y la relación jerárquica y funcional, en caso se requiera.

Paso 2: Elaborar y validar las funciones del puesto, identificar las funciones principales, elaborar la misión del puesto y establecer las condiciones y coordinaciones principales.

En este paso debemos identificar las actividades y tareas del puesto, con la finalidad de analizarlas y agruparlas de acuerdo a sus características, y posteriormente identificar las funciones principales y determinar la misión del puesto.

Paso 3: Establecer los requisitos del puesto

Tomando como base las funciones principales del puesto, establecer los requisitos de: formación académica, certificaciones, conocimientos, experiencia, nacionalidad y habilidades o competencias.

Paso 4: Revisar la pertinencia y coherencia del perfil del puesto.

Revisar la pertinencia y coherencia de la identificación, misión, funciones, condiciones atípicas, coordinaciones principales, requisitos, habilidades o competencias. Establecer el subnivel correspondiente.

Etapas para la elaboración del Manual de perfiles de puestos

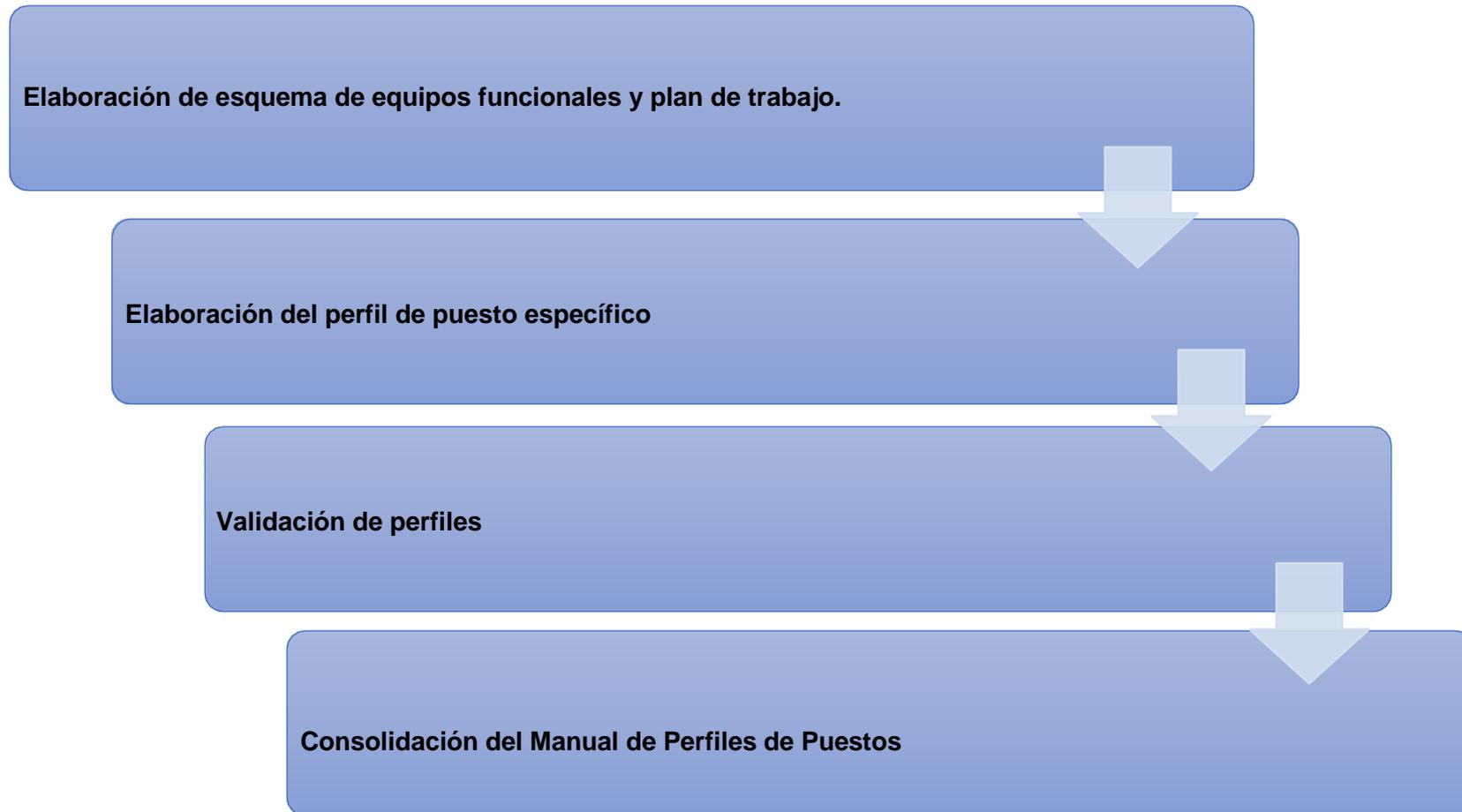


Figura 8. Etapas para la elaboración del manual de perfiles de puesto. Fuente: elaboración propia.

Etapas 2: Elaboración de perfiles de puesto

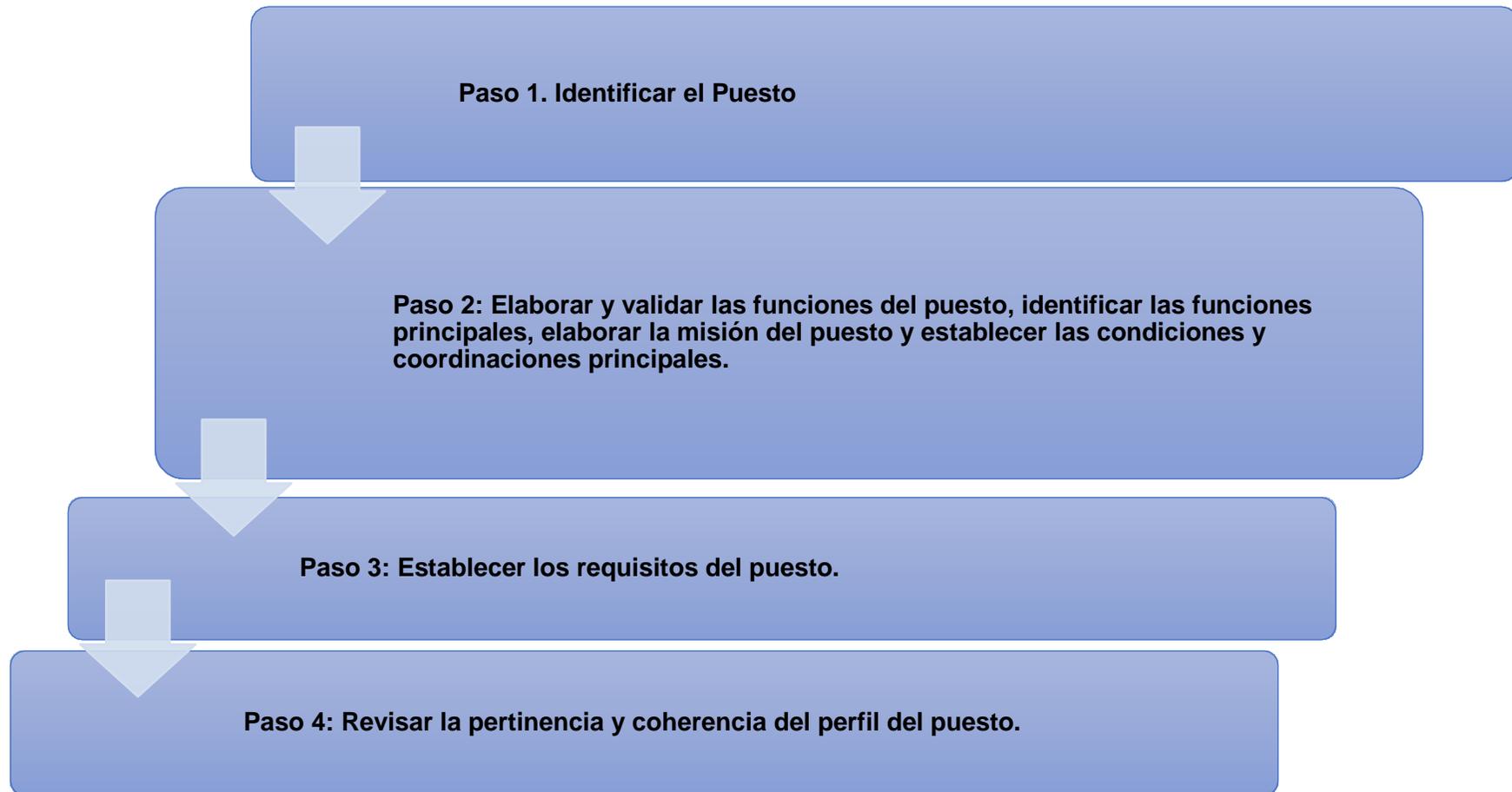


Figura 9. Etapas para la elaboración de manual de perfiles de puesto. Fuente: elaboración propia.

4.2. Técnicas e instrumentos de recuperación de datos.

Para el desarrollo de esta propuesta se ha utilizado la técnica del método de la investigación cualitativa, dado que se ha basado en la técnica de la observación directa, recopilación de datos, entrevista con preguntas abiertas y el diagrama causa–efecto de Ishikawa. Con la finalidad de contar con información que me permita evidenciar la problemática planteada y me ayude al planteamiento de las alternativas de solución de mi propuesta.

Dada la problemática existente en la propuesta, este método permitirá obtener conocimiento de las personas implicadas en la problemática y toda su conducta observable.

4.2.1. Técnicas.

4.2.1.1. Observación Directa.

Mediante la técnica de la observación directa se ha logrado obtener información sobre el comportamiento de las personas involucradas en esta propuesta. Esta técnica ha permitido recopilar información sobre los hechos, registrar esta información y luego analizar la problemática planteada.

4.2.1.2. Entrevista y Encuesta.

Luego de obtener información mediante la técnica de la observación, y contar con la información procesada, procedo a realizar una entrevista de preguntas abiertas a usuarios de mi unidad, con la finalidad de conocer su opinión y percepción sobre la calidad de servicio.

Finalmente, diseñó una Encuesta a los alumnos de la Facultad (FAU) para conocer su grado de satisfacción sobre los servicios y procesos académicos y administrativos que se ofrecen.

En ese sentido, procedo a diseñar ocho preguntas, la cuales fueron:

1. ¿Considera que el personal de la Unidad cumple de manera idónea con sus funciones?

2. ¿Siente que cuando realiza alguna consulta o solicita algún servicio en la Facultad, este se soluciona dentro de sus expectativas?

3. ¿Cuál es su opinión sobre el uso de los recursos en la Facultad?

4. ¿Ud. considera que la relación trabajador-usuario es eficiente?

5. ¿Estaría de acuerdo con modificar el sistema de gestión de la Unidad?

6. ¿Las indicaciones de sus jefes responden a las necesidades de cada puesto?

7. ¿Es suficiente las demandas cotidianas o se requiere sistematizar los procesos que se siguen?

8. ¿En qué procesos las funciones no se alinean con las demandas?

Encuesta

Se está realizando una investigación sobre la calidad de servicio al usuario a los estudiantes de la Facultad de Arquitectura de la PUCP con el objetivo de presentar una propuesta para mejorar los servicios, para ello se ha elaborado la siguiente encuesta.

Su opinión es muy importante para este estudio, por lo que les pido responder todas las preguntas.

La información y respuestas que consignen serán estrictamente confidencial.

Genero:

Masculino

Femenino

Ciclo Académico: _____

Edad: _____

Por favor, responda las siguientes preguntas:

1.- Que tan satisfecho se encuentra con los servicios académicos y administrativos brindados por la Facultad, teniendo en cuenta la siguiente escala:

Muy satisfactorio (5)

Satisfactorio (4)

Ni satisfactorio – Ni insatisfactorio (3)

Insatisfactorio (2)

Muy Insatisfactorio (1)

Orientación en el proceso de matrícula	5	4	3	2	1
Orientación en los diversos trámites académicos	5	4	3	2	1
Plazos de atención en los trámites académicos	5	4	3	2	1
Información en la página web	5	4	3	2	1
Orientación en los procesos administrativos	5	4	3	2	1
Atención del personal administrativo	5	4	3	2	1
Atención de la Secretaría Académica	5	4	3	2	1
Satisfacción sobre el servicio académico	5	4	3	2	1
Satisfacción sobre el servicio administrativo	5	4	3	2	1

4.2.1.3. Diagrama de Ishikawa (Causa-Efecto)

El objetivo de utilizar la herramienta causa-efecto de Ishikawa fue para detectar las causas que producen el problema. Para elaborar el diagrama se ha considerado los factores más relevantes que se encuentran involucrados en la problemática, como son: personal, procesos, gestión imagen, calidad, los recursos y usuario. Unos de los beneficios de este diagrama es solucionar el problema de calidad.

Estas técnicas y herramientas han permitido contar con información importante para el desarrollo de la propuesta.

Capítulo 5.
Análisis crítico y planteamiento del problema

5.1. Análisis crítico.

La problemática planteada en este proyecto son causados por los siguientes factores: duplicidad de funciones, deficiencia en el uso de los recursos, perfil no se adapta a las necesidades, fuga de responsabilidades falta de trabajo en equipo, falta de compromiso y motivación; percepción negativa del usuario, gestión deficiente, insatisfacción por la calidad del servicio, lo que nos lleva a tener una mala calidad de servicio a nuestros usuarios, que son los estudiantes, profesores, usuario interno externo de la PUCP.

Mediante la metodología de la observación directa, se ha logrado contar con datos sobre los procesos y actividades que se realizan en la Facultad, donde se ha podido detectar sus deficiencias, ineficacias y mal manejo de las funciones por el personal encargado de la Secretaría Académica. Esta subárea, que cuenta con diversos procesos académicos estandarizados por la PUCP, los cuales se requiere de realizar una secuencia de actividades que permita cumplir con los objetivos y fines para los cuales son gestionados en la Unidad.

Por otro lado, realizar la entrevista a usuarios internos de la Unidad, ha permitido recabar información confidencial sobre la problemática, llegando a las siguientes conclusiones.

Formulario de entrevista a profesor de la categoría “Principal” de la Facultad.

Luego de realizada la entrevista al profesor de la Facultad, se llegó a las siguientes conclusiones sobre su percepción de las funciones, eficiencia y resultados de los trabajadores en la Unidad.

Tabla 2
Formato de entrevista a profesor principal.

PREGUNTAS	CONCLUSIONES
1. ¿Considera que el personal de la Unidad cumple de manera idónea con sus funciones?	Manifestó desconocimiento sobre las funciones de los trabajadores de la Facultad.
2. ¿Siente que cuando realiza alguna consulta o solicita algún servicio en la Facultad, este se soluciona dentro de sus expectativas?	Señaló que el servicio realizado por los trabajadores no cumple con las expectativas de calidad de servicio al usuario.
3. ¿Cuál es su opinión sobre el uso de los recursos en la Facultad?	Consideró que no son usados de manera adecuada y no son suficientes.
4. ¿Ud. considera que la relación trabajador-usuario es eficiente?	Manifestó que no necesariamente la relación significa eficiencia.
5. ¿Las indicaciones de los jefes responde a las necesidades de cada puesto?	Manifestó desconocimiento sobre el tema.
6. ¿Son suficientes las demandas cotidianas o se requiere sistematizar los procesos que siguen?	Consideró conveniente analizar los procesos.
7. ¿En qué procesos las funciones no se alinean con las demandas?	Señalo que en los procesos de matrícula, presupuesto, convocatorias a eventos, etc.
8. ¿Estaría de acuerdo con modificar el sistema de gestión de la Unidad?	Es necesario re-alinear el sistema de gestión con los objetivos de la Facultad, poniendo por delante los aspectos académicos.

Nota: Elaboración propia.

Formato de entrevista al Coordinador de Proyectos

Luego de realizada la entrevista al Coordinador de Proyectos de la Facultad, se llegó a las siguientes conclusiones sobre su percepción de las funciones, eficiencia y resultados de los trabajadores en la Unidad.

Tabla 3
Formato de entrevista al Coordinador de Proyectos

PREGUNTAS	CONCLUSIONES
1. ¿Considera que el personal de la Unidad cumple de manera idónea con sus funciones?	Señalo que NO, porque no la tienen clara. Se da de continuo que todos hacen de todo, especialmente en las funciones de atención tanto para profesores como para los alumnos.
2. ¿Siente que cuando realiza alguna consulta o solicita algún servicio en la Facultad, este se soluciona dentro de sus expectativas?	Manifestó, que se soluciona pero no rápidamente. Toma su tiempo.
3. ¿Cuál es su opinión sobre el uso de los recursos en la Facultad?	Consideró que están restringidos y no son suficientes para la demanda.
4. ¿Ud. considera que la relación trabajador-usuario es eficiente?	Manifestó que no al 100%.
5. ¿Las indicaciones de los jefes responde a las necesidades de cada puesto?	Manifestó desconocimiento sobre el tema.
6. ¿Son suficientes las demandas cotidianas o se requieren sistematizar los procesos que siguen?	Señaló que se requiere mantener por escrito los procesos, de manera que existan respuestas inmediatas a la demanda.
7. ¿En qué procesos las funciones no se alinean con las demandas?	Señalo que en los procesos de matrícula, se generan un cuellos de botella que deberían solucionarse de manera inteligente y ordenada.
8. ¿Estaría de acuerdo con modificar el sistema de gestión de la Unidad?	Es necesario, la definición de los perfiles y mejora la atención al usuario.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 4

Resultados de encuesta de satisfacción alumno.

Resultados Encuestas Alumnos

Total Encuestados: 10 alumnos

	Muy Satisfactorio	Satisfactorio	Ni Satisfactorio, Ni Insatisfactorio	Insatisfactorio	Muy Insatisfactorio
Orientación en el proceso de matrícula		2	5	3	
Orientación en los diversos trámites académicos		1	5	4	
Plazos de atención en los trámites académicos		1	3	6	
Información en la página web		2	5	3	
Orientación en los procesos administrativos		1	3	6	
Atención del personal administrativo		0	7	3	
Atención de la Secretaría Académica		1	4	5	
Satisfacción sobre el servicio académico		0	4	6	
Satisfacción sobre el servicio administrativo		1	7	2	

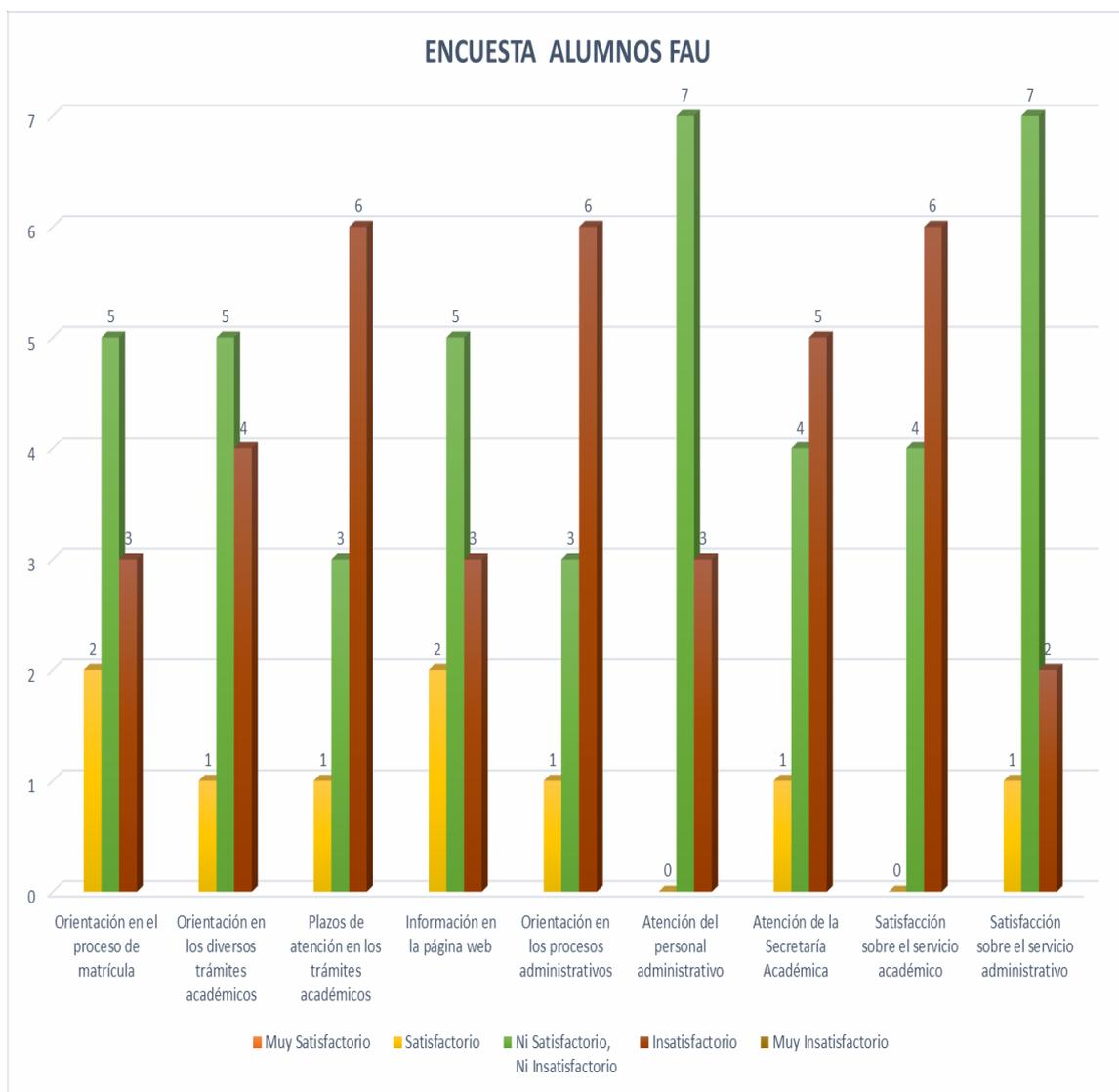


Figura 10. Gráfico de resultados de encuesta de satisfacción alumnos FAU

Tabla 5
Resultados de encuesta de satisfacción alumno.

	Orientación en el proceso de matrícula	Orientación en los diversos trámites académicos	Plazos de atención en los trámites académicos	Información en la página web	Orientación en los procesos administrativos	Atención del personal administrativo	Atención de la Secretaría Académica	Satisfacción sobre el servicio académico	Satisfacción sobre el servicio administrativo
Satisfactorio	20%	10%	10%	20%	10%	0%	10%	0%	10%
Ni Satisfactorio, Ni Insatisfactorio	50%	50%	30%	50%	30%	30%	40%	40%	70%
Insatisfactorio	30%	40%	60%	30%	60%	70%	50%	60%	20%

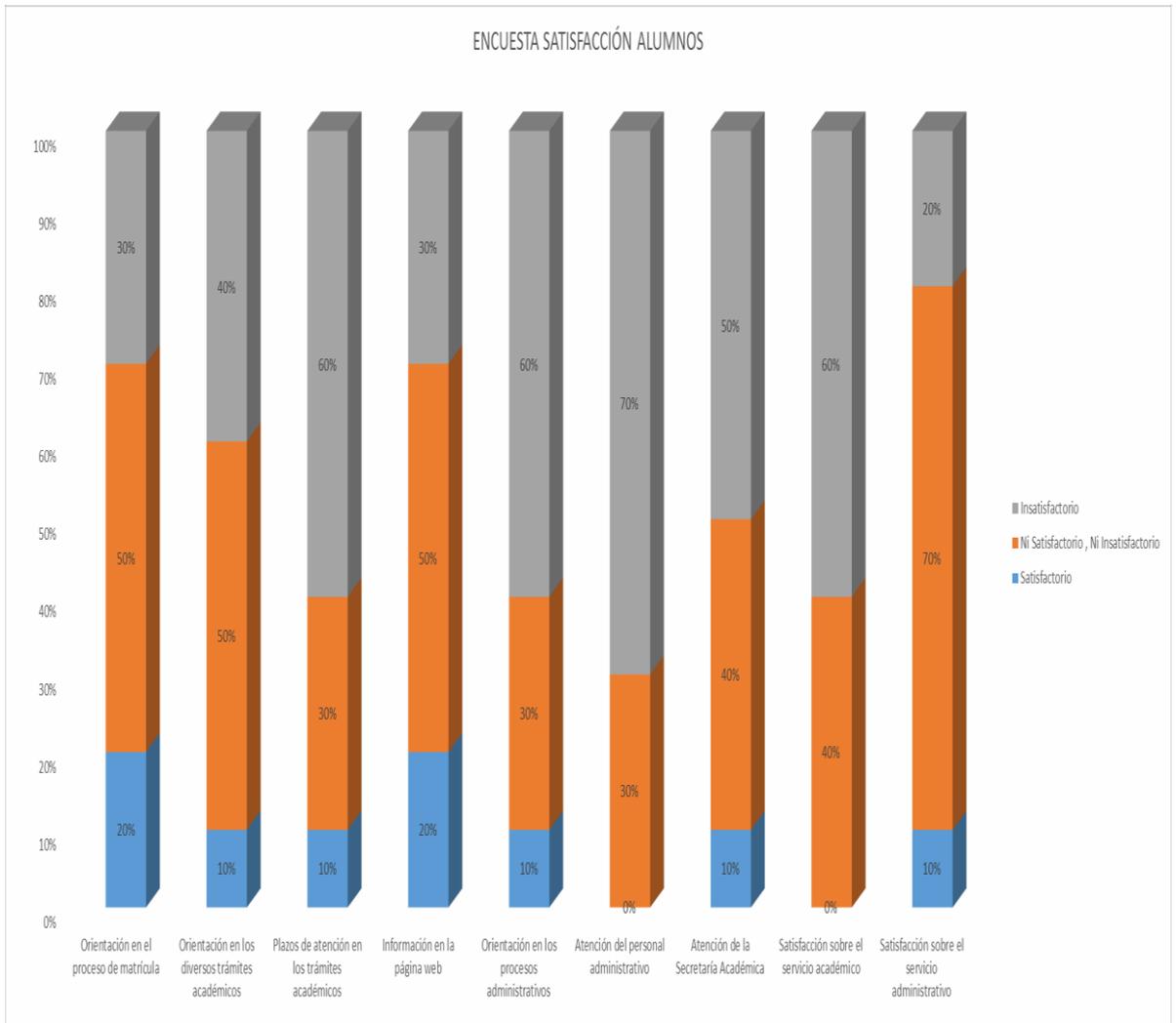


Figura 11. Gráfico de resultados de encuesta de satisfacción alumnos FAU

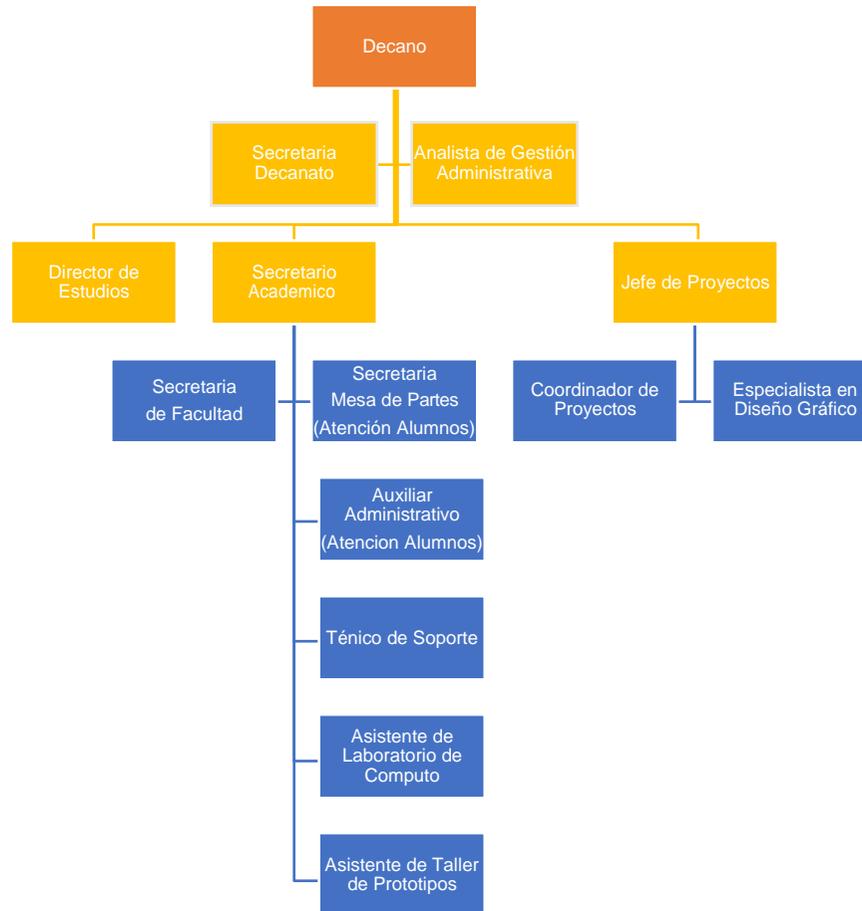


Figura 12: Organigrama actual FAU PUCP. Fuente: Elaboración propia.

5.2. Planteamiento de alternativas.

De acuerdo al problema planteado se proponen las siguientes alternativas de solución de mi objetivo general:

Propuesta de actualización y adecuación de funciones de la Facultad de Arquitectura, PUCP, 2017, a fin de mejorar la calidad de servicio al usuario.

El modelo de gestión Six Sigma es un modelo de mejoramiento continuo, que se basa en la optimización de los procesos a través de herramientas estadísticas y el desarrollo del elemento humano. Está orientado a los procesos de producción en la mejora y desarrollo de productos, reduciendo el desperdicio y por ende la reducción de costos, así se logra la satisfacción del cliente a través de una gestión de calidad. No he elegido esta alternativa, porque para solucionar los problemas, los cambios son radicales para mejorar los procesos; y en el caso de mi propuesta no tomaremos acciones de despidos de personal, ni nuevas contratación de profesionales para los cargos existentes; dado que debido a mi puesto y cargo laboral, no me corresponde dicho proceso; pudiendo solo brindar un apoyo de soporte a mi jefe, presentando una propuesta de mejora para la calidad de servicio al usuario.

El modelo de gestión ISO 9000 se basa en un conjunto de requisitos para establecer un sistema técnico administrativo que permita gestionar la calidad de los procesos y productos, enfocado a la satisfacción de los clientes y la mejora continua. Para cumplir con este modelo, las empresas pasan por una serie de requisitos y normas que establecen estos procesos, a fin de obtener una certificación para los procesos estandarizados. No he elegido esta alternativa, dado que el objetivo principal de esta propuesta es mejorar los procesos y gestión administrativa existente, para a largo plazo lograr una implementación ISO.

La Guía metodológica para la elaboración del Manual de Perfiles de Puestos - MPP es un documento muy autoinstructivo que me permitirá seguir paso a paso las actividades y tareas a realizar para la elaboración de los perfiles de puestos que requiere mi Unidad, para lograr que cada trabajador pueda cumplir con los perfiles y competencias adecuadas para el buen desarrollo de sus funciones y por ende puedan mejorar sus labores diarias y lograr mejorar la calidad de servicio al usuario, que es el factor principal de solución en este proyecto.

Tabla 6
Metodologías de investigación.

MODELO	MISION	ENFOQUE	METODOLOGIA	ELEMENTOS DE RETROALIMENTACION	BENEFICIOS	PASOS A SEGUIR
SIX SIGMA	Filosofía de mejoramiento continuo que parte de la voz de cliente para optimizar los procesos basándose en el elemento humano y las herramientas estadísticas. Reducción del desperdicio, lo cual se vera reflejado en la reducción de los costos.	Conocer y analizar el problema, para ver hacia donde van los objetivos.	DMAIC	Definir Medir Analizar Implementar Controlar	Mejora los indicadores de resultados al menos en 50% , reducción de tiempo de ciclo y residuos. Mejora la administración de las actividades, calidad y costos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir el problema 2. Describir y definir el proceso. 3. Evaluar los sistemas de medición 4. Determinar las variables significativas. 5. Evaluar la capacidad y estabilidad del proceso. 6. Optimizar y robustecer el proceso. 7. Validar la mejora. 8. Dar seguimiento al proceso 9. Mejorar continuamente.
ISO 9000	Basado en un conjunto de requisitos para establecer un sistema tecnico administrativo que permita gestionar la calidad de los procesos y productos, enfocando la satisfaccion del cliente y la mejora continua.	Satisfacción del cliente y mejora continua	PHVA	Planear Hacer Verificar Actuar	Mayor participación en el mercado Incremento de la productividad Cambio en la cultura organizacional Estandarización de los procesos Mejoramiento continuo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un Plan 2. Decisión y compromiso de la alta dirección 3. Definir el alcance y límites del sistema 4. Conformar un equipo y un lider, para la conduccion de la implementación 5. Realizar el analisis y el diagnostico del sistema actual 6. Capacitación y sensibilización al personal 7. Diseño del nuevo sistema (documentación) 8. Implementación 9. Auditorias 10. Certificación 11. Mantenimiento y mejora continua
Guia Metodologica para la Elaboración del Manual de Perfiles de Puestos MPP	Guia autoinstructiva que tiene por objetivo describir los lineamientos y las pautas metodologicas que se deberan considerar para la elaboración del Manual de Perfiles de Puestos, asi como describir los pasos necesarios para la elaboración de perfiles de puestos.	Esta guia esta dirigida a los gestores y responsables de administrar al personal de sus areas laborales.			Esta guia nos permitirá lograr de manera estructurada y paso a paso elaborar los perfiles de puesto, que seran la base principal para el Manual de Puestos y Perfiles de mi area laboral.	<p>Cuenta con 4 etapas para su elaboración:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de esquemas de equipos funcionales y plan de trabajo. 2. Elaboración de perfil de puesto especifico. 3. Validación de perfiles con cada responsable de la Unidad. 4. Consolidación del Manual de Perfiles de Puestos.

Nota: Fuente: Revista de la Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”, Venezuela. Mejora Continua de los Procesos, Herramientas y Técnicas, Fondo Editorial, Universidad de Lima.

Capítulo 6.

Justificación

Contamos con diversos modelos de gestión de procesos para la mejora continua y calidad de servicio; enfocados al elemento humano, sus comportamientos, la evaluación de sus competencias, el valor de estos en la organización, en los procesos y en los resultados que deben generar a la organización de manera eficiente y eficaz para brindar calidad de servicio al usuario; los cuales y en conjunto con la justificación teórica permitirá detectar los síntomas y causas de la problemática planteada.

Cada alternativa de solución planteada cuenta con procesos, requisitos y una serie de pasos que se requieren seguir para proponer la mejora continua de acuerdo a las variables detectadas en la propuesta. En ese sentido, con la finalidad de encontrar la solución a la problemática planteada desarrollaremos la Guía Metodológica para la Elaboración de los Perfiles de Puestos de la Facultad de Arquitectura PUCP, 2017 para mejorar la calidad de servicio en beneficio del usuario.

A través de la aplicación de esta Guía nos permitirá evaluar, analizar y establecer la alternativa de solución adecuada para el logro de los objetivos propuestos. Como señala Marta Alles (2012):

Para la determinación de la adecuación persona-puesto, se deberá primero establecer los requisitos del puesto y luego habrá que evaluar a su ocupante, considerando como mínimo tres elementos: Conocimiento, experiencia y competencias.
(Alles, 2012, p. 71)

Adecuación persona-puesto. Comparar lo requerido por el puesto con las capacidades de la persona que lo ocupa.



Figura 13: Adecuación persona-puesto. Fuente: Alles (2012, p. 71).

Esta guía me permitirá realizar paso a paso la elaboración de los perfiles para cada puesto de mi área. De modo que se realice una evaluación estructurada del mismo. Iniciando con la identificación de puesto, para lo cual debemos elaborar y validar las funciones del mismo, identificando las funciones principales, misión de puesto, y cuáles son las condiciones y coordinaciones principales de estos. Por otro lado, las personas deben cumplir con ciertos grados formativos y profesionales para cumplir con los objetivos, misión y desarrollo de las funciones asignadas, caso contrario; no podrán desarrollarse de manera adecuada en sus funciones diarias.

Una vez concluido el proceso y estructura señalada de cada perfil de puesto, este será elevado a la máxima autoridad de mi Unidad para que pueda

validarlo; y si es considerado adecuado se podría poner en marcha en el corto o largo plazo.

Cada puesto tiene un fin y tareas diferentes, lo cual significa que las competencias requeridas no serán iguales para todos los empleados de mi área; y por último estas tareas, funciones y perfiles deben estar orientados a cumplir con los objetivos definidos por la unidad y por ende a nivel organizacional.

Esta guía nos proporciona diversos formatos a completar para elaborar los perfiles, para lo cual en este proyecto utilizaremos: Formato de Perfil de Puesto y Matriz de Requisitos del Puesto.

Con esta propuesta contaremos con una distribución adecuada de las funciones de cada empleado de la Unidad, el mismo que contara con el perfil y competencia que requiere el puesto; para así poder contar con un manual estructurado para el buen cumplimiento de las funciones y así mejorar la calidad del servicio de la Unidad.

Capítulo 7.
Implementación de la propuesta

Uno de los objetivos estratégicos institucionales de la PUCP es el eje de la Gestión Institucional. En los últimos años, nuestra universidad ha identificado uno de los aspectos más complejos relacionado al tema de la gestión institucional, donde uno de sus objetivos es modificar la estructura y los procesos que da la organización en un modelo de gestión que facilite las propuestas de mejora académica (2017,PUCP).

Para la PUCP, implementar un sistema de gestión por resultados permitirá una mayor rapidez y eficiencia en el uso y administración de los recursos de la institución.

Para ello, debemos consolidar las políticas de comunicación institucional PUCP para facilitar a las unidades académico-administrativas el desarrollo de sus quehaceres.

Otro de sus objetivos institucionales en el sistema de gestión, es fomentar el desarrollo del personal administrativo de la PUCP, lo que implica reformular la estructura organizativa y rediseñar los procesos administrativos de modo que todos estén alineados y brinden apoyo a las actividades académicas y de gestión. Esto conlleva, a que los trabajadores deben capacitarse, identificarse con las labores de la institución, comprometerse con la visión global académica y administrativa y participar activamente en la línea de carrera institucional que esta propone (2017, PUCP).

En ese sentido, proponer una actualización y adecuación de las funciones de la Facultad de Arquitectura de la PUCP- 2017, permitirá que podamos brindar un soporte académico y administrativo a la organización para el buen desarrollo de los semestres académicos en la PUCP; mejorando la calidad de servicio al usuario, quien es nuestro principal cliente interno y externo.

La Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la PUCP es una unidad académica que busca a futuro lograr una gestión de calidad en procesos

administrativos y académicos con la finalidad brindar a los usuarios un soporte a la gestión eficiente y eficaz.

El objetivo general de este proyecto es: proponer la actualización y adecuación de funciones de la Facultad de Arquitectura de la PUCP-2017, a fin de mejorar la calidad de servicio al usuario.

Con la finalidad de desarrollar mi proyecto, he definido tres objetivos específicos, los cuales iré describiendo y realizando el plan de acción de acuerdo a la Guía Metodológica para la Elaboración del Manual de Perfiles MPP; con la finalidad de mejorar este manual y ver la posibilidad de una implementación futura con el único fin de mejorar el desarrollo y cumplimiento de las metas y objetivos de nuestra facultad y por ende lograr alinearlos a los institucionales en lo referente a mejora de la calidad de servicio a los usuarios internos y externos de la FAU, PUCP - 2017.

Tal como señala la guía en la etapa 1, es prioritario determinar los equipos funcionales y plan de trabajo; proceso que no realizaré dado que mi Unidad Académica, Facultad de Arquitectura, cuenta con un organigrama funcional definido desde su creación; el mismo que ha ido variando y modificándose conforme el crecimiento del personal y las necesidades de servicio.

7.1. Objetivos específico N° 1.

7.1.1. Revisar las funciones actuales de los puestos de la adecuación de funciones de la Facultad de Arquitectura de la PUCP-2017.

La Facultad de Arquitectura actualmente cuenta con doce puestos de trabajo entre los cuales destacan, no tomando en consideración para esta propuesta al Decano y Director de Estudios.

Índice de puestos:

1. Secretario académico

2. Jefe de proyectos
3. Coordinador de Proyectos
4. Profesional especializado
5. Analista en Gestión Administrativa
6. Secretaria de decanato
7. Secretaria de Facultad
8. Secretaria de Mesa de Partes
9. Técnico de Soporte
10. Auxiliar Administrativo
11. Asistente de Laboratorio de Computo
12. Asistente de Taller de Prototipos

Cada uno de estos puestos cuenta con funciones que fueron determinadas algunos desde que se inició la Facultad (2002), y otros puestos que se han ido creando plazas de acuerdo a las necesidades de trabajo y crecimiento de la unidad.

La finalidad de esta actividad es revisar las funciones actuales con que cuenta cada puesto laboral, revisar su funcionamiento, verificar si realmente todos cumplen con las funciones definidas, si los puestos cumplen con las expectativas para el cual fue creado y para el cual estas funciones fueron asignadas.

Tabla 7
 Funciones actuales de los empleados categoría: Ejecutivo

Secretario Académico	Jefe de Proyectos	Coordinador de Proyectos
<ul style="list-style-type: none"> •Dirigir y supervisar las actividades del personal administrativo y de servicio de la Facultad. •Preparar los proyectos a desarrollarse en la Facultad. •Planificar los proyectos, según las proyecciones anuales establecidas. •Supervisar y preparar los presupuestos. •Elaborar los perfiles y seleccionar a su equipo de trabajo. •Dirigir las acciones técnicas, estableciendo plazos y metas. •Coordinar la comunicación de los proyectos a desarrollarse. •Otras que le sean asignadas por su Jefe inmediato. •Elaborar horario de clases y rol de exámenes de la facultad. •Elaborar el calendario académico y administrativo del semestre. •Gestionar los procesos de matrícula de la Facultad. •Expedir constancias, certificados, grados y títulos de los alumnos. •Verificar el cumplimiento de requisitos académicos y administrativos exigidos para la obtención del grado académico de Bachiller y Título Profesional. •Asistir a las sesiones de Consejo de la Facultad como Secretario responsable del libro de actas. •Manejar el registro de temas de Proyectos de Fin de Carrera. •Dar seguimiento al plan de la Dirección de la Facultad. •Realizar las coordinaciones administrativas de los cursos de la facultad. •Realizar otras funciones complementarias o afines que le sean asignadas por su superior inmediato. 	<ul style="list-style-type: none"> •Preparar los proyectos a desarrollarse en la Facultad. •Planificar los proyectos, según las proyecciones anuales establecidas. •Supervisar y preparar los presupuestos. •Elaborar los perfiles y seleccionar a su equipo de trabajo. •Dirigir las acciones técnicas, estableciendo plazos y metas. •Coordinar la comunicación de los proyectos a desarrollarse. •Otras que le sean asignadas por su Jefe inmediato. 	<ul style="list-style-type: none"> •Asistir al jefe de proyectos en la ejecución de los planes operativos. •Supervisar el desarrollo de las actividades evaluando el cumplimiento de las metas. •Preparar informes, así como la documentación relacionada con el área. •Proponer mejoras en las normas y procedimientos relacionados con las funciones del equipo. •Realizar la recopilación, sistematización y producción de los textos expuestos en los seminarios internacionales. •Análisis y diseño de propuestas de publicaciones especializadas. •Realizar el diseño de un plan de retorno de la inversión. •Participar en la organización de los seminarios internacionales con la difusión, grabación, filmación, fotografía.

Nota: Descriptivos de Puestos Existentes PUCP; elaboración propia.

Tabla 8

Funciones actuales de los empleados categoría: Profesional – Analista.

Diseñador Gráfico	Analista en Gestión Administrativa
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de presentar propuestas de diseño que contengan los requerimientos de la Unidad. • Responsable de realizar los diseños de los materiales impresos, web, afiches, folletería de la Unidad • Responsable de la calidad de los materiales impresos que se realicen en la Unidad • Responsable de la calidad de formatos que se ejecuten en la Unidad • Realizar otras funciones que le sean asignadas por su Jefe inmediato. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encargada de la elaboración, ejecución y seguimiento del presupuesto anual, actividades subvencionadas y de inversión de la Facultad. • Encargada del manejo de caja chica de la Facultad. • Encargada de las coordinaciones logísticas de diversas actividades que se realizan en la Facultad, como son Seminarios Internacionales, Workshops Internacionales, Sustentaciones de Proyectos de Fin de Carrera, Viajes Académicos de los Talleres de Diseño, Reuniones de docentes semestrales, Jurados Cruzados, y otras actividades que se realicen. • Encargada de gestionar las contrataciones, elaborar los descriptivos de puestos y otras gestiones que se requiera por DRH para la contratación de personal en la Facultad. • Encargada de la elaboración de la agenda anual de las actividades administrativas y apoyo en la elaboración del calendario académico semestral. • Encargada de las gestiones logísticas de la Oficina de Publicaciones de la Facultad. • Encargada de elaborar informes administrativos, presupuestales y académicos por encargo del Decano y del Secretario Académico. • Asesoría a los alumnos en temas específicos. • Realizar otras funciones complementarias o afines que le sean designadas por su superior inmediato.

Nota: Descriptivos de Puestos Existentes PUCP; elaboración propia.

Tabla 9
Funciones actuales de los empleados categoría: Técnico

Secretaría de Decanato	Secretaría de Facultad	Secretaría de Mesa de Partes
<ul style="list-style-type: none"> •Recepcionar y despachar la correspondencia interna y externa dirigida al Decano, así como el seguimiento respectivo de los diversos trámites gestionados ante las oficinas internas y externas. •Atender y efectuar llamadas telefónicas del Decanato. •Elaborar, actualizar y manejar las agendas semanales y anuales del Decano. •Coordinar citas y atender las visitas de funcionarios extranjeros para el Decanato. •Elaborar documentos por encargo del Decano y dar el seguimiento respectivo de los trámites. •Apoyar en la ejecución de la labor logística del Decanato, concerniente a temas educativos y en la planificación de eventos y actividades del Decanato. •Coordinar las reservas de pasajes, hoteles etc, con la Agencia de viajes de la PUCP. •Realizar procesos de administración para la atención de servicios del Decanato (solicitudes CENTURIA, compra de pasajes, solicitudes cafetería, informática, Of. Operaciones, etc.) •Realizar la convocatoria para el Consejo de Facultad y Comisión de Estudios. •Controlar y organizar los archivos del Decanato. •Realizar otras funciones complementarias o afines que le sean designadas por su superior inmediato. 	<ul style="list-style-type: none"> •Recepcionar, registrar, clasificar y distribuir los documentos internos y externos que ingresan a la Facultad; así como el seguimiento respectivo de los diversos trámites gestionados ante las oficinas internas y externas; atención de la central telefónica. •Brindar información académica y de procesos administrativos a los docentes, estudiantes y público en general que lo soliciten en la Facultad. •Realizar las gestiones logísticas de material educativo e infraestructura de Facultad. •Apoyar en el proceso de matrícula en la Facultad. •Elaborar documentos, con visto bueno del Secretario Académico, que solicite el estudiante y/o docente de la Facultad. •Realizar otras funciones complementarias o afines que le sean designadas por su superior inmediato. •Realizar procesos de administración de la Facultad, compras y trámites de matrícula. •Apoyar en la preparación de material administrativo de la Facultad. 	<ul style="list-style-type: none"> •Recepción de llamadas telefónicas internas y externas •Apoyar a los estudiantes en los diversos trámites académicos de la Facultad. •Apoyar en la preparación del material administrativo de la Facultad. •Elaborar documentos para la firma de Secretario Académico •Apoyar en los procesos de transferencia interna y externa •Otras labores encomendadas por el Secretario Académico.

Nota: Descriptivos de Puestos Existentes PUCP; elaboración propia.

Tabla 10

Funciones actuales de los empleados categoría: Técnico.

Auxiliar Administrativo	Técnico de Soporte	Asistente de Laboratorio de Cómputo	Asistente de Laboratorio de Prototipos
<ul style="list-style-type: none"> •Apoyar en el reparto de la documentación a las diversas áreas de la Universidad. •Apoyar con el fotocopiado del material académico. •Apoyar en la recepción y devolución de los trabajos, exámenes, informes u otros de los estudiantes de la Facultad. •Realizar otras funciones complementarias o afines que le sean designadas por su superior inmediato. 	<ul style="list-style-type: none"> •Realizar el diseño e impresión de afiches que prepara la Facultad para temas diversos. •Filmar los eventos que realiza la Facultad, así como la edición y de los mismos. •Realizar el mantenimiento de equipos y talleres de la Facultad. •Elaborar el cronograma de los exámenes parciales y finales del semestre. •Apoyar a los docentes en temas diversos, según solicitud. •Modificar las notas en el sistema SIPUC. •Realizar otras funciones complementarias o afines que le sean designadas por su superior inmediato. •Pedir cotizaciones al Departamento de Operaciones. •Apoyar al Secretario Académico en la gestión de la Infraestructura de la Facultad. 	<ul style="list-style-type: none"> •Administrar, controlar y mantener operativas y actualizadas los equipos informáticos e instalaciones asignados en el Laboratorio •Encargado del Centro de Información de Trabajos de la Facultad. •Encargado del mantenimiento de los equipos de la Facultad. •Realizar otras funciones complementarias o afines que le sean designadas por su superior inmediato. •Manipular eficientemente los equipos informáticos y equipos de audio y video. •Fomentar la renovación y actualización técnica del laboratorio ya sea en software como en hardware. •Conocer y cumplir con las normas de seguridad e higiene. 	<ul style="list-style-type: none"> •Manejo de máquinas CNC •Orientar a los alumnos sobre los procesos de fabricación digital y manejo de los equipos CNC que cuenta la Facultad. •Controlar, administrar y mantener en operación y buenas condiciones todo el equipo de instalaciones asignadas para brindar el servicio para el que está destinado el laboratorio. •Brindar charlas de seguridad en el manejo de las máquinas para los estudiantes y docentes que lo soliciten en el uso de las máquinas. •Implementar procesos y mecanismos que permitan e impulsen la experimentación material y la fabricación digital dentro de la FAU. •Realizar planes de mantenimiento del Laboratorio. •Asesorar a los docentes en el desarrollo de ejercicios o contenidos académicos que requieran el uso de equipos manuales o de CNC.

Nota: Descriptivos de Puestos Existentes PUCP; elaboración propia.

**Organigrama funcional
(Actual)**

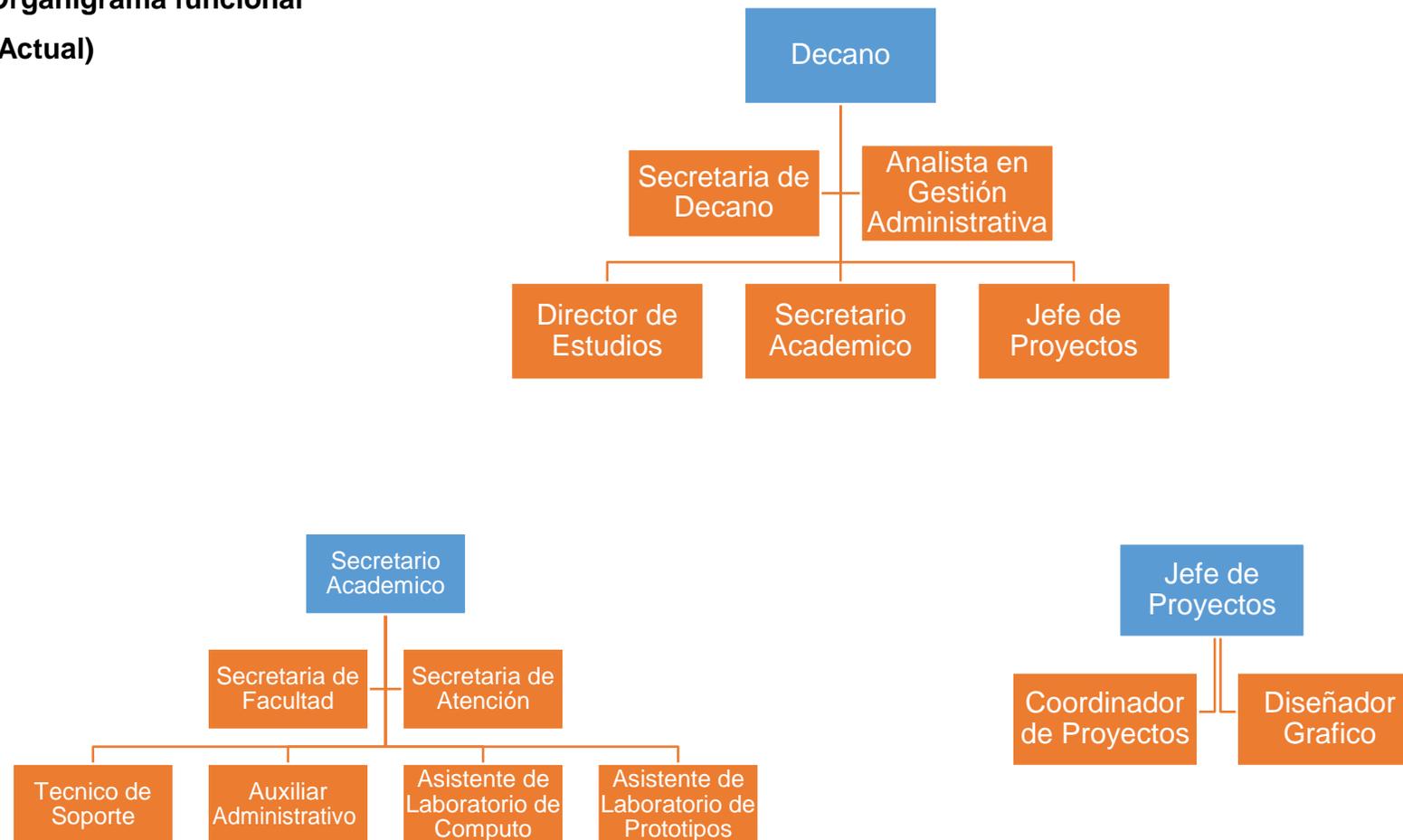


Figura 14. Organigrama funcional de la Unidad por Sub Áreas. Fuente: elaboración propia.

7.2. Objetivo específico N° 2.

7.2.1. Reordenar y adecuar las funciones de la Facultad de Arquitectura PUCP-2017.

Habiendo revisado las funciones actuales de cada puesto laboral, y con la finalidad de una reordenación y adecuación de las mismas, se deberá tomar en cuenta las actividades y tareas que fueron contempladas para dicho puesto. Luego de una minuciosa evaluación, se puede señalar que algunos puestos no cumplen con las funciones asignadas. En algunos casos encontramos duplicidad de funciones, en otros casos podemos determinar que las funciones asignadas a algunos puestos no cumplen con las expectativas del trabajador, dado que no cuenta con las capacidades y competencias adecuadas para dicho perfil.

En la figura 16 se ha distribuido el organigrama en tres sub áreas a fin de tener una visión más amplia de los resultados que debe generar los empleados de acuerdo a las actividades y procesos que realizan para el cumplimiento de sus tareas y actividades diarias.

El Decanato es la máxima autoridad quien tiene el soporte administrativo del Analista de Gestión Administrativa.

La Secretaria Académica es la encargada de los diversos procesos académicos que se deben ejecutar en la Unidad.

La Oficina de Proyectos está a cargo de la elaboración de las publicaciones que se realizan de los docentes y estudiantes de la Facultad con la finalidad de difundir los proyectos e investigaciones que realizan en la Escuela.

En ese sentido, se propone un organigrama que permita que cada puesto tenga funciones y tareas que logren cumplir con el finde

este proyecto, que es mejorar la calidad de servicio al usuario, cuando se refiero al usuario en la Unidad, se refiere al estudiante, docente y publico externo e interno de la PUCP.

Esta propuesta sugiere al jefe inmediato, modificar ligeramente el organigrama de la Unidad, con la finalidad que los empleados pueda realizar sus labores de manera coherente entre las sub-áreas definidas en la figura N° 14; para que los procesos académicos y administrativos se desarrollen de manera eficiente y logremos mejorar la calidad de servicio a nuestros usuarios.

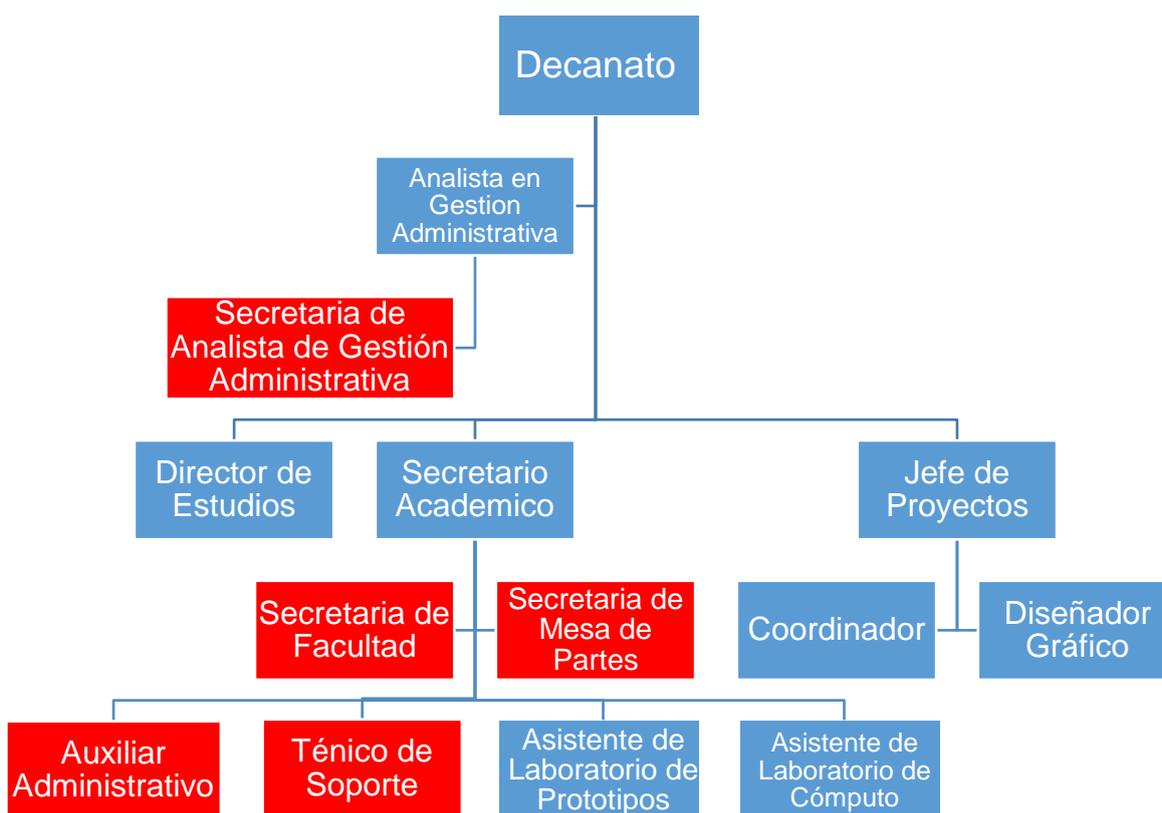


Figura 15. Propuesta de Organigrama FAU PUCP. Fuente: elaboración propia.

Contamos con cada puesto laboral con sus funciones actuales y la propuesta de funciones, enfatizando en los puestos señalados en rojo en la figura N° 15. Si bien es cierto, urge la necesidad de adecuar las funciones de cada puesto laboral, teniendo en consideración sus perfiles y competencias; existen puestos claves en la unidad que realizan procesos académicos y administrativos que son canales de atención al usuario.

La secretaria académica realiza diversos procesos académicos como son: Procesos de Matricula, Procesos de Trámites Académicos, Procesos de Provisión de Docentes, Procesos de Grados y Títulos, Procesos de Gestión de cursos entre otros que tienen un trato directo con el usuario interno y externo; es por ellos que estos puestos destinados a estas funciones deben tener una adecuada distribución de funciones para un trabajo coherente y sistemática y puedan cumplir con eficiencia los diversos procesos mencionados, y por ende brindar un servicio al usuario satisfactorio.

Cabe señalar, que estos procesos están estandarizados y sistematizados a nivel organizacional, el desarrollo de los mismos por el personal deben tener resultados exitosos, para ello las personas a cargo de estas actividades deben tener conocimiento de la gestión a realizar, las normas a aplicar y los procesos a realizar para cumplir con lo requerido por el usuario final.

Luego de realizar la reordenación y la adecuación de las funciones de los puestos, los cuales han sido considerados de acuerdo a las actividades y tareas que cada uno de estos puesto amerita, con la finalidad de cumplir con los objetivos de cada uno; de acuerdo al fin para los cuales han sido creados.

Propuesta de adecuación de funciones

N°	Puesto	Función Actual	Reordenación y Adecuación de Funciones
1	Secretario Académico	<p>Dirigir y supervisar las actividades del personal administrativo y de servicio de la Facultad.</p> <p>Elaborar horario de clases y rol de exámenes de la facultad.</p> <p>Elaborar el calendario académico y administrativo del semestre.</p> <p>Gestionar los procesos de matrícula de la Facultad.</p> <p>Expedir constancias, certificados, grados y títulos de los alumnos.</p> <p>Verificar el cumplimiento de requisitos académicos y administrativos exigidos para la obtención del grado académico de Bachiller y Título Profesional.</p> <p>Asistir a las sesiones de Consejo de la Facultad como Secretario responsable del libro de actas.</p> <p>Manejar el registro de temas de Proyectos de Fin de Carrera.</p> <p>Dar seguimiento al plan de la Dirección de la Facultad.</p> <p>Realizar las coordinaciones administrativas de los cursos de la facultad.</p> <p>Realizar otras funciones complementarias o afines que le sean</p>	<p>Dirigir, delegar y supervisar las actividades y resultados del personal administrativo y de servicio de la Facultad.</p> <p>Encargado de ejecutar, supervisar y gestionar los diversos procesos académicos de la Facultad:</p> <p>Gestionar los procesos de matrícula</p> <p>Gestionar los procesos académicos - administrativos solicitados por los alumnos.</p> <p>Encargado de la elaboración de los Calendarios Académicos semestrales de la Facultad.</p> <p>Miembro del Consejo de Facultad, sin voz, ni voto a fin de la elaboración de las actas.</p> <p>Asistir al Director de Estudios de la Facultad en los diversos procesos de modificación de los planes de estudio.</p> <p>Encargado de gestionar los diversos cursos con los docentes de la Facultad.</p> <p>Realizar funciones complementarias o afines que le sean asignadas por su superior inmediato.</p>
2	Jefe de Proyectos	<p>Preparar los proyectos a desarrollarse en la Facultad.</p> <p>Planificar los proyectos, según las proyecciones anuales establecidas.</p> <p>Supervisar y preparar los presupuestos.</p> <p>Elaborar los perfiles y seleccionar a su equipo de trabajo.</p> <p>Dirigir las acciones técnicas, estableciendo plazos y metas.</p> <p>Coordinar la comunicación de los proyectos a desarrollarse.</p> <p>Otras que le sean asignadas por su Jefe inmediato.</p>	<p>Planificar y gestionar el desarrollo del proyecto de acuerdo a las proyecciones anuales establecidas.</p> <p>Elaborar, ejecutar y hacer seguimiento del presupuesto del proyecto.</p> <p>Análisis y diseño de propuestas de publicaciones especializadas.</p> <p>Realizar el diseño de un plan de retorno de la inversión.</p> <p>Proponer mejoras en las normas y procedimientos relacionados con las funciones del equipo.</p> <p>Elaborar los perfiles y seleccionar a su equipo de trabajo.</p> <p>Dirigir las acciones técnicas, estableciendo plazos y metas.</p> <p>Coordinar la comunicación de los proyectos de desarrollarse</p>
3	Coordinador de Proyectos	<p>operativos.</p> <p>Supervisar el desarrollo de las actividades evaluando el cumplimiento de las metas.</p> <p>Preparar informes, así como la documentación relacionada con el área.</p> <p>Proponer mejoras en las normas y procedimientos relacionados con las funciones del equipo.</p> <p>Realizar la recopilación, sistematización y producción de los textos expuestos en los seminarios internacionales.</p> <p>Análisis y diseño de propuestas de publicaciones especializadas.</p> <p>Realizar el diseño de un plan de retorno de la inversión.</p> <p>Participar en la organización de los seminarios internacionales.</p>	<p>Asistir al Jefe de Proyectos en la ejecución de los planes operativos.</p> <p>Encargada de preparar informes de las ventas de las publicaciones cada trimestre.</p> <p>Encargada de gestionar y coordinar la participación de la Oficina en las Ferias de Libros u otras exposiciones para las ventas de las publicaciones existentes en la Facultad.</p> <p>Realizar la recopilación, sistematización y producción de los textos expuestos en los seminarios internacionales de la Facultad.</p>

Propuesta de adecuación de funciones

N°	Puesto	Funcion Actual	Reordenación y Adecuacion de Funciones
4	Diseñador Grafico	<p>Responsable de presentar propuestas de diseño que contengan los requerimientos de la Unidad.</p> <p>Responsable de realizar los diseños de los materiales impresos, web, afiches, folletería de la Unidad.</p> <p>Responsable de la calidad de los materiales impresos que se realicen en la Unidad.</p> <p>Responsable de la calidad de formatos que se ejecuten en la Unidad.</p> <p>Realizar otras funciones que le sean asignadas por su Jefe inmediato.</p>	<p>SE MANTIENEN SUS FUNCIONES ACTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO</p>
5	Analista en Gestión Administrativa	<p>Encargada de la elaboración, ejecución y seguimiento del presupuesto anual, actividades subvencionadas y de inversión de la Facultad.</p> <p>Encargada del manejo de caja chica de la Facultad.</p> <p>Encargada de las coordinaciones logísticas de diversas actividades que se realizan en la Facultad, como son: Seminarios Internacionales, Workshops Internacionales, Sustentaciones de Proyectos de Fin de Carrera, Vajes Académicos de los Talleres de Diseño, Reuniones de docentes semestrales, Jurados Cruzados, y otras actividades que se realicen.</p> <p>Encargada de gestionar las contrataciones, elaborar los descriptivos de puestos y otras gestiones que se requiera por DRH para la contratación de personal en la Facultad.</p> <p>Encargada de la elaboración de la agenda anual de las actividades administrativas y apoyo en la elaboración del calendario académico semestral.</p> <p>Encargada de las gestiones logísticas de la Oficina de Publicaciones de la Facultad.</p> <p>Encargada de elaborar informes administrativos, presupuestales y académicos por encargo del Decano y del Secretario Académico.</p>	<p>Planificar, organizar, gestionar, coordinar y supervisar las actividades administrativas de las Unidad, asegurando un adecuado uso de los recursos materiales, humanos y técnicos, cumpliendo con las normas y políticas institucionales.</p> <p>Brindar soporte administrativo al Decano de la Facultad en todas las actividades académicas y administrativas de la Facultad.</p> <p>Coordinar la planificación, elaboración, ejecución y seguimiento de los presupuestos de la Facultad asignados anualmente para las diversas actividades ordinarias, subvencionadas y de inversión.</p> <p>Encargada de gestionar las contrataciones, renovaciones de contrato, elaboración de descriptivos de puestos y otras actividades requeridas por la DGTH para la contratación de personal en la Unidad.</p> <p>Encargada de elaborar informes administrativos, presupuestales y académicos por encargo del Decano y Secretario Académico.</p> <p>Encargada de la elaboración y seguimiento anual del Plan de Desarrollo de la Unidad. PDU</p> <p>Realizar otras funciones que le asigne su superior inmediato.</p>
6	Secretaria de Decano	<p>Recepcionar y despachar la correspondencia interna y externa dirigida al Decano, así como el seguimiento respectivo de los diversos trámites gestionados ante las oficinas internas y externas.</p> <p>Atender y efectuar llamadas telefónicas del Decanato.</p> <p>Elaborar, actualizar y manejar las agendas semanales y anuales del Decano.</p> <p>Coordinar citas y atender las visitas de funcionarios extranjeros para el Decanato.</p> <p>Elaborar documentos por encargo del Decano y dar el seguimiento respectivo de los trámites.</p> <p>Apoyar en la ejecución de la labor logística del Decanato, concerniente a temas educativos y en la planificación de eventos y actividades del Decanato.</p> <p>Coordinar las reservas de pasajes, hoteles etc. con la Agencia de viajes de la PUCP.</p> <p>Realizar procesos de administración para la atención de servicios del Decanato (solicitudes CENTURIA, compra de pasajes, solicitudes cafetería, informática, Of. Operaciones, etc.)</p> <p>Realizar la convocatoria para el Consejo de Facultad y Comisión de Estudios.</p> <p>Controlar y organizar los archivos del Decanato.</p> <p>Realizar otras funciones complementarias o afines que le sean designadas por su superior inmediato.</p>	<p>Recepcionar y gestionar la correspondencia interna y externa dirigida al Decano.</p> <p>Atender las llamadas telefónicas del Decano</p> <p>Mantener actualizada la agenda del Decano</p> <p>Realizar las convocatorias al Consejo de Facultad y Comisión de Estudios</p> <p>Asistir a la Analista de Gestión en las diversas actividades administrativas de la Facultad</p> <p>Realizar otras funciones complementarias afines que se le sean asignadas por su superior inmediato.</p>

Propuesta de adecuación de funciones

N°	Puesto	Funcion Actual	Reordenación y Adecuacion de Funciones
7	Secretaría de Facultad	<p>Recepcionar, registrar, clasificar y distribuir los documentos internos y externos que ingresan a la Facultad, así como el seguimiento respectivo de los diversos trámites gestionados ante las oficinas internas y externas; atención de la central telefónica.</p> <p>Brindar información académica y de procesos administrativos a los docentes, estudiantes y público en general que lo soliciten en la Facultad.</p> <p>Realizar las gestiones logísticas de material educativo e infraestructura de Facultad.</p> <p>Apoyar en el proceso de matrícula en la Facultad.</p> <p>Elaborar documentos, con visto bueno del Secretario Académico, que solicite el estudiante y/o docente de la Facultad.</p> <p>Realizar otras funciones complementarias o afines que le sean designadas por su superior inmediato.</p> <p>Realizar procesos de administración de la Facultad, compras y trámites de matrícula.</p> <p>Apoyar en la preparación de material administrativo de la Facultad.</p>	<p>Brindar apoyo al Secretario Académico en el proceso de matrícula y provision docente semestral.</p> <p>Brindar orientación académica a los alumnos sobre el proceso de matrícula</p> <p>Brindar orientación académica y administrativa a los docentes de la Unidad</p> <p>Elaborar documentos o afines que le sean designados por el Secretario Académico</p> <p>Apoyar al Director de Estudios en los diversos procesos de gestión académica requerida.</p> <p>Mantener actualizada la agenda del Secretario Académico</p> <p>Brindar soporte al Secretario Académico en el manejo de los sistemas y tareas a realizar para el inicio del proceso de matrícula.</p> <p>Realizar otras funciones complementarias afines que le sean asignadas por su superior inmediato.</p>
8	Secretaria de Mesa de Partes	<p>Recepción de llamadas telefónicas internas y externas.</p> <p>Apoyar a los estudiantes en los diversos trámites académicos de la Facultad.</p> <p>Apoyar en la preparación del material administrativo de la Facultad.</p> <p>Elaborar documentos para la firma de Secretario Académico.</p> <p>Apoyar en los procesos de transferencia interna y externa.</p> <p>Otras labores encomendadas por el Secretario Académico.</p>	<p>Atención de la Central Telefónica de la Facultad</p> <p>Brindar orientación a los estudiantes, docentes y público externo sobre los diversos procesos académicos que se gestionan en la Facultad.</p> <p>Brindar soporte a la Secretaria de la Facultad los diversos trámites académicos solicitados por los alumnos</p> <p>Elaborar constancias, certificados, y otros documentos solicitados por los alumnos</p> <p>Encargada de la verificación de los documentos y requisitos necesarios para que los alumnos inicien sus trámites de solicitudes de Diplomas de Bachiller y Título</p>
9	Auxiliar Administrativo	<p>Apoyar en el reparto de la documentación a las diversas áreas de la Universidad.</p> <p>Apoyar con el fotocopiado del material académico.</p> <p>Apoyar en la recepción y devolución de los trabajos, exámenes, informes u otros de los estudiantes de la Facultad.</p> <p>Realizar otras funciones complementarias o afines que le sean designadas por su superior inmediato.</p>	<p>Recepcionar, registrar, clasificar y distribuir la documentación interna y externa que ingresa a la Facultad.</p> <p>Encargado del archivo de la Unidad</p> <p>Encargado de la atención a los alumnos para la entrega de sus exámenes, prácticas, monografías, etc., a solicitud del docente.</p> <p>Encargado del fotocopiado de lecturas, textos, exámenes y otros afines para los alumnos a solicitud del docente.</p> <p>Encargado de brindar soporte al Secretario Académico en diversas actividades académicas referidas a los alumnos.</p>

Propuesta de adecuación de funciones

N°	Puesto	Funcion Actual	Reordenación y Adecuacion de Funciones
10	Tecnico de Soporte	<p>Realizar el diseño e impresión de afiches que prepare la Facultad para temas diversos.</p> <p>Filmar los eventos que realiza la Facultad, así como la edición y de los mismos.</p> <p>Realizar el mantenimiento de equipos y talleres de la Facultad.</p> <p>Elaborar el cronograma de los exámenes parciales y finales del semestre.</p> <p>Apoyar a los docentes en temas diversos, según solicitud.</p> <p>Modificar las notas en el sistema SIPUC.</p> <p>Realizar otras funciones complementarias o afines que le sean designadas por su superior inmediato.</p> <p>Pedir cotizaciones al Departamento de Operaciones.</p> <p>Apoyar al Secretario Académico en la gestión de la Infraestructura de la Facultad.</p>	<p>Encargado de brindar soporte en la gestión de la infraestructura de los talleres de la Facultad</p> <p>Encargado de gestionar el mantenimiento de los Talleres y aulas de la Facultad para el óptimo uso de los mismos por parte de los alumnos y docentes</p> <p>Encargado de brindar soporte operativo en los diversos eventos académicos de la Unidad</p> <p>Apoyo a la Secretaria Académica para la elaboración de los exámenes semestrales y la asignación de aulas.</p> <p>Apoyo en la modificación de notas en el sistema a solicitud de los docentes.</p>
11	Asistente de Laboratorio de Com	<p>Administrar, controlar y mantener operativas y actualizadas los equipos informáticos e instalaciones asignados en el Laboratorio.</p> <p>Encargado del Centro de Información de Trabajos de la Facultad.</p> <p>Encargado del mantenimiento de los equipos de la Facultad.</p> <p>Realizar otras funciones complementarias o afines que le sean designadas por su superior inmediato.</p> <p>Manipular eficientemente los equipos informáticos y equipos de audio y video.</p> <p>Fomentar la renovación y actualización técnica del laboratorio ya sea en software como en hardware.</p>	<p style="text-align: center;">SE MANTIENEN SUS FUNCIONES ACTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO</p>
12	Asistente de Laboratorio de Prot	<p>Orientar a los alumnos sobre los procesos de fabricación digital y manejo de los equipos CNC que cuenta la Facultad.</p> <p>Controlar, administrar y mantener en operación y buenas condiciones todo el equipo de instalaciones asignadas para brindar el servicio para el que está destinado el laboratorio.</p> <p>Brindar charlas de seguridad en el manejo de las máquinas para los estudiantes y docentes que lo soliciten en el uso de las máquinas.</p> <p>Implementar procesos y mecanismos que permitan e impulsen la experimentación material y la fabricación digital dentro de la FAU.</p> <p>Realizar planes de mantenimiento del Laboratorio.</p> <p>Asesorar a los docentes en el desarrollo de ejercicios o contenidos académicos que requieran el uso de equipos manuales o de CNC.</p>	<p style="text-align: center;">SE MANTIENEN SUS FUNCIONES ACTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO</p>

Siguiendo la guía; procederé a identificar las funciones principales, que son las que agregan mayor valor a los resultados del puesto, utilizaremos la Tabla de Puntuación de Funciones, la cual contiene los tres factores a evaluar con su respectivo concepto y preguntas relacionadas. El puntaje se asigna a cada función respondiendo las preguntas que corresponden a cada factor.

En la aplicación de la fórmula, se obtienen el puntaje total por cada función, las cuatro (04) funciones con mayor puntaje ponderado son las funciones principales del puesto.

Frecuencia (F): Es la regularidad con que se realiza la función.

Consecuencia de Error o no aplicación de la función (CE): que tan graves son las consecuencias de no ejecutar la actividad o la existencia de un error en la ejecución de la función.

Complejidad de la Función (COM): relacionado al grado de dificultad, esfuerzo y complejidad (intelectual o física) que implica ejecutar una función.

FUNCIONES DEL PUESTO		F	CE	COM	PJE TOTAL

Figura 16. Formato de funciones del puesto. Fuente: Guía Metodológica de Elaboración de Manual de Perfiles de Puestos.

Tabla 11

Tabla de Puntuación de Funciones



PUCP

TABLA DE PUNTUACIÓN DE FUNCIONES

Los factores y escala de puntaje que se presentan a continuación, sirven para puntuar cada una de las funciones del puesto y obtener las **FUNCIONES PRINCIPALES**; que son aquellas 4 con mayor puntaje.

Factores	Abreviación	Preguntas relacionadas
FRECUENCIA Frecuencia o regularidad con que se realiza la función.	F	¿Con que frecuencia se realizan las funciones?, ¿Comunmente, cada cuanto tiempo se realiza dicha función?
CONSECUENCIA DE ERROR Graves de las consecuencias por la existencia de un error en la ejecución de la función o por no ejecutarla.	CE	¿Qué tan graves pueden ser las consecuencias por cometer error o no ejecutar la función?, ¿Cuál es el grado de impacto negativo en la organización?, ¿El error repercute en toda la organización, en las áreas, a puestos o a uno mismo?
COMPLEJIDAD DE LA FUNCION Relacionado al grado de dificultad, esfuerzo y complejidad (intelectual o física) que implica ejecutar la función.	COM	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad?, ¿Requiere el desempeño de esta función un elevado grado de conocimientos y destrezas?

PUNTAJE TOTAL = CE x COM + F

Grado	Factor 1 FRECUENCIA	Grado2	Factor 1 CONSECUENCIA DE ERROR o no aplicación de la función	Grado3	Factor 1 COMPLEJIDAD DE FUNCION
5	Todos los días (Diario)	5	Consecuencias muy graves: Daños severos al servicio brindado, produciendo pérdidas económicas, daños en la imagen de la entidad y/u otros problemas de gravedad para la entidad y para los que se encuentran dentro de su ámbito de acción.	5	Máxima complejidad: La actividad demanda el mayor grado de esfuerzo, conocimientos y habilidades, un muy alto nivel de análisis y concentración. Cuenta con autonomía para proponer alternativas de solución innovadoras.
4	Al menos una vez por semana (Semanal)	4	Consecuencias graves: Daños importantes que afecten los resultados y/o procesos en las áreas involucradas en la función analizada.	4	Alta Complejidad: La actividad demanda un alto grado de esfuerzo, conocimiento y habilidades, un alto nivel de análisis y concentración, así como proponer alternativas de solución creativas, buscando posibles apoyos.
3	Al menos una vez cada quince días (Quincenal)	3	Consecuencias considerables: Repercuten negativamente en los resultados y/o procesos del área.	3	Complejidad moderada: La actividad requiere un grado medio de esfuerzo, conocimientos y habilidades. Un nivel de análisis y concentración que permita seleccionar la solución entre un conjunto de alternativas. Cuenta con un nivel de aprobación o supervisión medio.
2	Al menos una vez al mes (Mensual)	2	Consecuencias menores: Repercuten negativamente en los resultados /o funciones de otros puestos en el área.	2	Baja complejidad: La actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo, conocimiento y habilidades. Un mínimo nivel de análisis ya que las tareas son operativas basadas en procedimientos. Cuenta con un nivel de supervisión permanente.
1	Otros (Bimestral, Trimestral, Semestral, Anual)	1	Consecuencias mínimas: Cierta incidencia negativa en los resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto, produciendo algunas confusiones, retrasos, entre otros que pueden ser resueltos con facilidad.	1	Minima complejidad: La actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo, conocimientos y habilidades. Un mínimo nivel de análisis, ya que recibe ordenes de sus superiores. Cuenta con supervisión.

Nota: Guía Metodológica para la Elaboración de Manual de Perfil de Puestos.

A fin de identificar las funciones principales y secundarias de cada puesto, se ha procedido a adecuar las funciones de manera que cada tarea y actividad a realizar en cada puesto, esté debidamente orientada a los resultados que este puesto requiere, a fin de evitar que se realicen tareas que no correspondan al objetivo que se desea cumplir.

Esta adecuación y validación de funciones nos permitirá continuar con la elaboración del manual de perfiles de puestos en el objetivo específico 3.

Los formatos de funciones de puestos con el proceso de identificación de funciones principales se están colocando como anexos (Anexos 1-12).

7.3. Objetivo específico N° 3.

7.3.1. Proponer los perfiles de puestos de la adecuación de funciones de la Facultad de Arquitectura de la PUCP-2017.

Proponer el Manual de los perfiles de puestos de los trabajadores de la Facultad de Arquitectura de la PUCP-2017 a fin de mejorar la calidad de servicio al usuario, con la finalidad de una adecuada actualización de las funciones y competencias requeridas para cada puesto, de acuerdo a los lineamientos institucionales; para ello seguiré los pasos de la guía; a fin de mejorar la calidad de servicio en la FAU PUCP, 2017.

Para cumplir con este objetivo, utilizaremos tres formatos que se requieren para elaborar el Formato de Perfil de Puestos, los cuales son:

Formato de Perfil de Puesto (Anexo 13)

Formato Matriz de Identificación del puesto, identificación de funciones principales, misión del puesto y coordinaciones principales. (Anexo 14)

Formato de matriz de requisitos del puesto. (Anexo 15)

7.3.2. Paso 1: Identificación del Puesto.

En este primer paso trabajaremos con el Formato de Perfil del Puesto (Anexo 17) con la finalidad de realizar la identificación de cada puesto de mi unidad académica, se debe completar la siguiente información:

Unidad:

Unidad Específica:

Nombre del puesto:

Categoría laboral:

Trabajador según actividad:

Reporta a:

Tiene personal a su cargo:

Personal de mayor nivel a su cargo:

Puestos que supervisa:

En el objetivo 1, se ha identificado cada puesto y categoría laboral con la finalidad de revisar las funciones actuales.

Para ellos utilizaremos el siguiente formato:

 FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO (Hoja de Trabajo N° 04)	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Unidad:	_____
Unidad Especifica:	_____
Nombre del puesto:	_____
Categoría Laboral:	_____
Trabajador según actividad:	_____
Reporta a:	_____
Tiene personal a su cargo:	_____
Personal de mayor nivel a su cargo:	_____
Puestos que supervisa:	_____

Figura 17. Formato de Perfil de Puesto – Identificación del Puesto. Fuente: Guía Metodológica de Elaboración de Manual de Perfiles de Puestos – MPP.

7.3.3. Paso 2: Elaborar y validar las funciones del puesto, identificar las funciones principales y elaborar la misión del puesto.

En el objetivo N° 2, se ha procedido a revisar, analizar y adecuar las funciones para cada puesto laboral, acorde a las actividades y tareas que se realizan para dicho puesto. Asimismo, con la nueva adecuación de las funciones se procede a identificar los puestos principales y a determinar la misión del puesto. En base a las cuatro (04) funciones principales se procede a redactar la misión del puesto, considerando que una frase que engloba y da sentido a la razón del puesto.

La redacción de la misión del puesto debe contener:

Verbo: ¿Qué se hace?

Objeto: ¿Qué o a quienes impacta con su labor? (procesos, recursos, otros).

Marco general de actuación

Resultado: ¿Para qué se realiza? (esto puede ser cumplir fiscalizaciones, estándares de calidad, servicio al ciudadano, presupuestos, otros).

Habiendo identificado las funciones principales y la misión del puesto, se procede a completar el formato de la misión y funciones. Las funciones serán consignadas conforme a la puntuación obtenida de mayor a menor.

MISIÓN DEL PUESTO	
FUNCIONES DEL PUESTO	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

Figura 18. Formato para la misión y funciones del puesto. Fuente: Guía Metodológica para la Elaboración del Manual de Perfiles de Puestos. MPP.

Para cumplir con la misión y función del puesto, se requiere interactuar con diversas oficinas académicas de la PUCP, con la finalidad de coordinar asuntos académicos de alumnos y docentes; en ese sentido se requiere contar con habilidades y competencias que permitan que los puestos logren el propósito de la misión. Las coordinaciones también pueden ser externas, ya sean instituciones académicas universitarias o instituciones públicas y privadas. Para lo cual se requiere realizar el siguiente paso.

7.3.3.1. Descripción de las coordinaciones principales.

Debemos determinar cuáles son las coordinaciones principales que se deberán realizar con áreas internas y organizaciones externas para el desarrollo de las funciones.

7.3.3.1.1. Coordinaciones internas.

Se debe determinar con que Oficinas, Direcciones, Unidades Académicas, Departamentos Académicos con

quienes frecuentemente interactúa para el cumplimiento de sus funciones y su misión.

7.3.3.1.2. Coordinaciones externas.

Se debe determinar cuáles son las principales organizaciones e instituciones externas, con quien se debe realizar las coordinaciones para el cumplimiento de sus funciones.

COORDINACIONES PRINCIPALES
Coordinaciones Internas
Coordinaciones Externas

Figura 19. Formato de coordinaciones principales. Fuente: Guía Metodológica para la Elaboración del Manual de Perfiles de Puestos - MPP

7.3.4. Paso 3: Establecer los requisitos del puesto.

7.3.4.1. Requisitos de formación académica.

En este proceso se establecerán los requisitos de formación académica, conocimientos, experiencias, habilidades y competencias para el buen desarrollo de las funciones y misión del puesto.

Para establecer los requisitos de formación académica será indispensable contar con conocimientos técnicos y profesionales; con la finalidad de cumplir con las funciones con conocimientos de las tareas y gestiones a realizar.

En la Facultad de Arquitectura debemos de considerar que para los diversos cargos laborales se requieren los grados académicos siguientes:

- Los ejecutivos deben contar con el grado de titulado y/o maestría.
- Los profesionales especializados y analistas deben contar con el grado de bachiller y/o titulado.
- El personal técnico y asistentes deben contar con el grado de bachiller y/o técnico.

Es muy importante disponer de personas preparadas académicamente para el buen desempeño de sus funciones.

De acuerdo a la guía son :

7.3.4.1.1. Nivel educativo.

Primaria o secundaria; estudios técnicos (no universitarios) a nivel básico (1 o 2 años) superior (3 a 4 años), estudios universitarios.

7.3.4.1.2. Grados, situación académica y estudios requeridos.

Se debe considerar la condición académica requerida a la o el ocupante del puesto. Si es egresado, bachiller, o titulado. Se debe señalar si requiere estudios de maestría y/o doctorado. Colegiatura y habilitación profesional.

7.3.4.2. *Requisitos de conocimientos*

Los conocimientos que se determinen deben ser validados con certificados y pruebas si fueran necesario.

Para el desarrollo de esta sección, se debe tener en cuenta estos conocimientos estén acorde a las funciones del puesto.

Los conocimientos se establecen considerando la siguiente información:

7.3.4.2.1. Conocimientos técnicos principales requeridos para el puesto.

Los cuales deben ser de educación superior universitaria.

7.3.4.2.2. Cursos y/o programas de especialización.

Estos son cursos de especialización diplomados, u otros que vayan acorde a las funciones y misión del puesto. Para lo cual deben ser validados con los certificados correspondientes.

7.3.4.2.3. Conocimientos ofimáticos.

Estos conocimientos se refieren al dominio de procesadores de texto, hojas de cálculo, programas de presentaciones, así como paquetes ofimáticos que son necesarios para el puesto.

7.4.3.2.4. Conocimiento de idioma.

Es necesario establecer un idioma extranjeros, si este es requerido por el el puesto.

7.3.4.3. *Requisitos de experiencia*

Para establecer los requisitos de experiencia se debe analizar la misión y funciones principales del puesto.

7.3.4.3.1. Experiencia general.

Se debe señalar el total de años de experiencia laboral que se necesita. Los puestos que requieren

formación técnica o universitaria, el tiempo de experiencia se contarán desde el momento de egreso de la profesión.

Para los casos donde no se requiere formación técnica y/o profesional, se contará cualquier experiencia laboral.

7.3.4.3.2. Experiencia específica.

Se debe señalar el tiempo de experiencia que se requiere para el puesto, para lo cual se debe considerar las funciones del puesto, considerar si es empresa pública o privada, y por último la experiencia específica forma parte de la experiencia general, y no puede ser mayor a esta.

Para completar los requisitos del puesto utilizaremos el siguiente formato:

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

Figura 20. Formato de Requisitos del Puesto. Fuente: Guía Metodológica para la Elaboración de Manual de Perfiles de Puestos – MPP.

7.3.4.4. Requisitos de habilidades o competencias.

Para la definición de esta sección, tomaremos en cuenta modelo de competencias institucionales y específicas que han sido definidas y validadas por la PUCP.

		Categorías Laborales		
Tipos	Competencias	Obrero, Técnico y Auxiliar	Asistente, Analista y Experto	Ejecutivo, Jefe y Directivo
Competencias Institucionales	Adaptabilidad al cambio	X	X	X
	Compromiso	X	X	X
	Trabajo en equipo	X	X	X
		Categorías Laborales		
Tipos	Competencias	Obrero, Técnico y Auxiliar	Asistente, Analista y Experto	Ejecutivo, Jefe y Directivo
Competencias Específicas	Iniciativa y Proactividad	X		
	Relaciones Interpersonales	X	X	
	Organización y Planificación		X	X
	Innovación y Creatividad		X	X
	Toma de Decisiones		X	X
	Liderazgo y Desarrollo de Personas			X
	Visión Estratégica			X

Figura 21. Modelo de Competencias PUCP. Fuente: página web PUCP, 2017.

7.3.5. Paso 4: Revisar la pertinencia y coherencia del perfil del puesto.

En este paso se debe revisar la coherencia del nombre del puesto, que las funciones estén relacionadas al puesto, y que los requisitos de formación, conocimientos y experiencia estén relacionadas a las funciones del puesto.

1. El perfil de puesto se caracteriza por su coherencia, de tal manera que la información que se consigne debe tener una relación lógica y consecuente. Se debe revisar la información elaborada en el perfil de puesto.

2. Verificar que la experiencia requerida en el puesto sea igual o mayor que el valor de experiencia mínima establecida.

Finalmente, concluimos con los formatos de perfiles de puesto de Facultad de Arquitectura PUCP-2017, los cuales se adjuntan como anexos a esta propuesta.

7.4. Calendario de la Implementación

Con la finalidad de planificar y programar las actividades a desarrollar por cada objetivo específico propuesto, se ha diseñado el siguiente Diagrama de Gantt.

Id	Mod de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	
4		Reordenar y adecuar las funciones de la Facultad de Arquitectura	30 días	vie 26/01/18	jue 8/03/18	
5		Revisar las funciones actuales	5 días	vie 26/01/18	jue 1/02/18	
6		Verificar que cada función cumpla con el puesto	5 días	mié 31/01/18	mié 7/02/18	
7		Adecuar las funciones a los puestos	10 días	mar 6/02/18	lun 19/02/18	
8		Identificación de las funciones princ	10 días	vie 16/02/18	jue 1/03/18	
9		Proponer los perfiles de puestos de la adecuación de funciones de la Facultad de Arquitectura de la	45 días	vie 2/03/18	jue 3/05/18	
10		Identificación del Puesto	5 días	vie 2/03/18	jue 8/03/18	
11		Elaborar y validar las funciones del puesto	5 días	vie 9/03/18	jue 15/03/18	
12		Identificar las funciones principal	5 días	vie 16/03/18	jue 22/03/18	
13		Elaborar la misión del puesto	5 días	mié 21/03/18	jue 29/03/18	
14		Descripción de las coordinaciones principales	3 días	lun 26/03/18	mar 3/04/18	
15		Establecer los requisitos de Formación Académica	5 días	vie 30/03/18	lun 9/04/18	
16		Establecer los requisitos de conocimientos	5 días	vie 2/04/18	lun 16/04/18	
17		Establecer los requisitos de Experi	3 días	jue 8/04/18	jue 19/04/18	
18		Establecer los requisitos de Habilidades o Competencias	4 días	mié 14/04/18	mar 24/04/18	

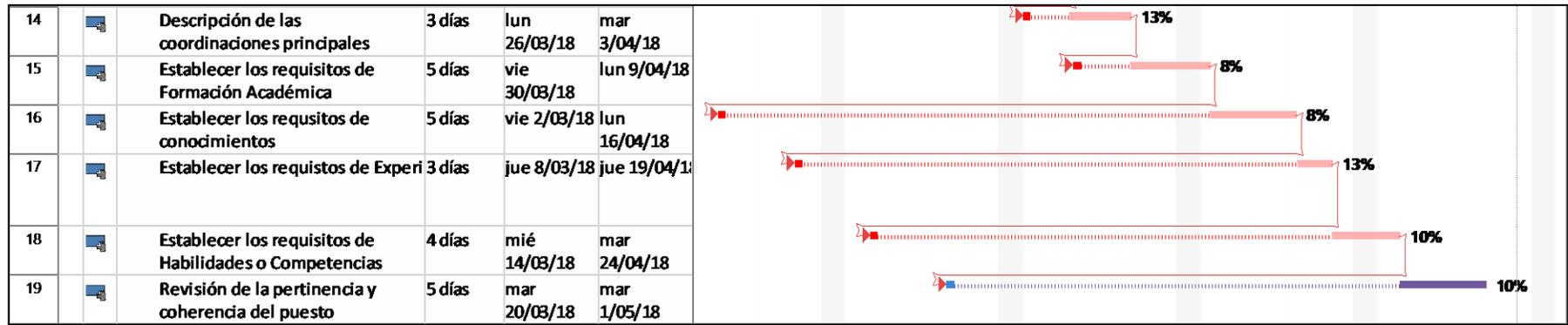


Figura 22. Diagrama de Gantt – Elaboración propia.

Capítulo 8.

Conclusiones

La presente investigación ha permitido tomar conocimiento de la justificación teórica sobre la importancia de las personas en la organización. Toda organización cuenta con una estructura organizacional funcional que permite un desarrollo social en el cumplimiento de sus metas y objetivos a mediano y largo plazo. La relación organización-empleados es mutuo, los empleados necesitan de la organización para satisfacer sus necesidades de supervivencia y las organizaciones requieren su personal para el logro de su misión y visión.

Con la finalidad de estudiar y evaluar la problemática planteada, utilizando diversas herramientas y técnicas de recopilación de datos, que ha permitido detectar las posibles alternativas de solución, enfocándonos en diversos modelos de gestión de procesos de mejora continua con la finalidad de definir el proceso más adecuado para su implementación.

El desarrollo metodológico utilizado ha permitido alcanzar los objetivos inicialmente planteados en esta propuesta; en lo que se refiere a:

Revisar, evaluar y adecuar las funciones de cada puesto laboral ha permitido definir de manera equitativa y responsable que cada actividad y tarea a realizar sea aplicada de acuerdo al cargo y categoría laboral; contando con los requisitos de formación académica y competencia que estos requieren.

Y por último, la elaboración de un manual de perfiles de puesto definido por competencias, el cual permitirá que cada puesto cuente con los conocimientos, habilidades y competencias que este requiere, con la finalidad que el desarrollo de su desempeño y funciones logre alinearse a las metas institucionales; y de esta manera desarrollen sus actividades y tareas de manera eficiente y eficaz, logrando mejorar la calidad de servicio al usuario.

Capítulo 9.

Recomendaciones

Proponer una actualización y adecuación de funciones en la Facultad de Arquitectura, PUCP, 2017, a fin de mejorar la calidad de servicio al usuario, nos permitirá cumplir con los objetivos de la Facultad y por ende los institucionales en lo que se refiere a la gestión institucional, pero a fin de que esta propuesta sea sostenible en el tiempo se recomienda lo siguiente:

Realizar evaluaciones de desempeño por competencias periódicamente, con la finalidad de verificar si la adecuación de funciones es válida por cada perfil de puesto.

Mejorar la calidad de servicio al usuario a través de una gestión por procesos en la Secretaría Académica de la Facultad de Arquitectura PUCP.

Diseñar un Plan de Capacitación para lograr que los puestos que no cuentan con las competencias que estos requieren se capaciten y mejoren su rendimiento laboral.

Proponer para el año 2020 en el Plan estratégico de la FAU PUCP (2018-2023), que la Facultad de Arquitectura y Urbanismo implemente un Sistema de Gestión en Calidad para los procesos administrativos con una Certificación ISO.

La presente investigación identifica como prioridad crear un espacio de reconocimiento para el personal de modo que sus logros sirvan de incentivo para el desarrollo profesional de sus funciones.

Referencias bibliográficas

- Alles, M. A. (2008). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2012a). *Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2012b). *Desarrollo del talento humano: Basado en competencias*. Argentina: Granica.
- Bonilla, P. E., Diaz, G. B., Kleeberg, H. F. & Noriega, A. M. T. (2010). *Mejora continúa de los procesos: Herramientas y técnicas*. Lima: Universidad de Lima, Fondo Editorial.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda Edición*. México: Litográfica Ingramex.
- Francois, A. R. (1976). *Manual de organización*. Barcelona: Edit. Hispano Europea.
- Hernández López, K. B., & Suárez Gómez, A. F. (2017). *Organización: Técnicas e Instrumentos de Análisis y Diseño en la Elaboración de Manuales de Procedimientos Administrativos*. Doctoral dissertation, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Repositorio Institucional.
Recuperado el 04 de julio del 2017 de <http://repositorio.unan.edu.ni/3618/> - <http://repositorio.unan.edu.ni/3618/1/16971.pdf>
- Ministerio de Fomento de España. (2005). "La Gestión por procesos". *Modelos para implementar la mejora continúa en la gestión de empresas de*

transporte por carretera. Capítulo 4.

Recuperado el 20 de diciembre del 2017 de <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541acde-55bf-4f01-b8fa-03269d1ed94d/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>

Molina, S. & Andrés, W. (2017). *Sistematización de la experiencia del diseño y mejoramiento del manual de funciones y perfiles de cargo del área de talento humano, en una Institución del Estado, durante el periodo marzo-agosto 2016*. Bachelor's thesis. Quito: Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador, Repositorio Digital.

Recuperado el 4 de julio del 2017 de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/14250>

Pontificia Universidad Católica del Perú. (2017). *Plan Estratégico Institucional 2011 – 2017*. Lima. Imprenta Tarea Asociación Gráfica Educativa.

Pontificia Universidad Católica del Perú. (2017). La Universidad. Recuperado el 04 de julio del 2017 de <http://www.pucp.edu.pe/>

Presidencia del Consejo de Ministros - Autoridad Nacional de Servicio Civil. (2016). *Guía Metodológica para la elaboración de Manual de Perfiles de Puesto*. Directiva N° 001-2016-SERVIR.DGDSRH. Lima.

Sosa, P. D. (1998). *Conceptos y herramientas para la mejora continúa*. México: Limusa.

Universia Perú (2011). *Descubre los diversos tipos de empresa*.

Recuperado el 7 de setiembre del 2017 de <http://noticias.universia.edu.pe/enportada/noticia/2011/12/13/897438/descubre-diversos-tipos-empresa.html>

Universidad, Ciencia y Tecnología. (2012). Revista de la Universidad Nacional

Experimental Politécnica Antonio José de Sucre.

Recuperado el 10 de diciembre del 2017 de
<http://www.poz.unexpo.edu.ve/postgrado/uct/index.php/es/>

Yenque, J. (2015). *Análisis y Evaluación del Capital Humano en una Universidad Pública del Perú*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Vicerrectorado de Investigación y Posgrado.

Recuperado el 21 de setiembre del 2017 de
<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/120>

66

Anexos

Identificación y puntuación de funciones principales

Anexo 1

SECRETARIO ACADEMICO						
III. FUNCIONES						
		PUNTUACIÓN DE FUNCIONES				Pje Total = (CE X COM) + F
Nº	FUNCIONES DEL PUESTO	F	CE	COM	PJE TOTAL	
1	Dirigir, delegar y supervisar las actividades y resultados del personal administrativo y de servicio de la Facultad.	5	5	4	14	
2	Encargado de ejecutar, supervisar y gestionar los diversos procesos académicos de la Facultad	5	5	5	15	
3	Gestionar los procesos de matrícula	4	3	4	11	
4	Gestionar los procesos académicos y administrativos solicitados por los alumnos	3	3	4	10	
5	Encargado de la elaboración de los Calendarios Académicos de la Facultad	2	3	4	9	
6	Miembro del Consejo de Facultad	2	1	4	7	
7	Asistir al Director de Estudios en los procesos académicos del Plan Curricular	3	3	4	10	
8	Gestionar los cursos semestrales de la Facultad	2	3	4	9	

Anexo 2

JEFE DE PROYECTOS					
III. FUNCIONES					
		PUNTUACIÓN DE FUNCIONES			
		Pje Total = (CE X COM) + F			
Nº	FUNCIONES DEL PUESTO	F	CE	COM	PJE TOTAL
1	Encargado del Proyecto de desarrollo y gestión de la Oficina de Publicaciones de la Facultad.	5	5	5	15
2	Planificar y gestionar el desarrollo del proyecto de acuerdo a las proyecciones anuales establecidas.	3	3	5	11
3	Elaborar, ejecutar y hacer seguimiento del presupuesto del proyecto.	2	3	4	9
4	Análisis y diseño de propuestas de publicaciones especializadas	3	3	5	11
5	Realizar el diseño de un plan de retorno de la inversión.	3	3	5	11
6	Proponer mejoras en las normas y procedimientos relacionados con las funciones del equipo.	4	3	4	11
7	Elaborar los perfiles y seleccionar a su equipo de trabajo.	1	3	4	8
8	Dirigir las acciones técnicas, estableciendo plazos y metas.	2	3	4	9
9	Coordinar la comunicación de los proyectos de desarrollarse	2	3	4	9

Anexo 3

COORDINADOR DE PROYECTOS					
III. FUNCIONES					
		PUNTUACIÓN DE FUNCIONES			$P_{je\ Total} = (CE \times COM) + F$
Nº	FUNCIONES DEL PUESTO	F	CE	COM	PJE TOTAL
1	Asistir al Jefe de Proyectos en la ejecución de los planes operativos.	5	4	4	13
2	Encargada de preparar informes de las ventas de las publicaciones cada mes	2	3	3	8
3	Encargada de gestionar y coordinar la participación de la Oficina en las Ferias de Libros u otras exposiciones para las ventas de las publicaciones existentes en la Facultad.	2	3	3	8
4	Realizar la recopilación, sistematización y producción de los textos expuestos en los seminarios internacionales de la Facultad.	3	3	4	10
5	Realizar la venta de los textos publicados en la Facultad.	4	3	3	10
6	Realizar periódicamente el inventario de stock de los materiales publicados	2	3	3	8
7	Encargada de coordinar la distribución de los materiales a la Librería PUCP y otras librerías externas.	3	3	3	9
8	Realizar otras tareas afines al puesto encomendadas por su Jefe Inmediato.				0

Anexo 4

DISEÑADOR GRÁFICO					
III. FUNCIONES					
		PUNTAJACIÓN DE FUNCIONES			Pje Total = (CE X COM) + F
Nº	FUNCIONES DEL PUESTO	F	CE	COM	PJE TOTAL
1	Responsable de presentar propuestas de diseño que contengan los requerimientos de la Unidad.	5	3	4	12
2	Responsable de realizar los diseños de los materiales impresos, web, afiches, folletería de la Unidad.	4	4	4	12
3	Responsable de la calidad de los materiales impresos que se realicen en la Unidad.	3	3	4	10
4	Responsable de la calidad de formatos que se ejecuten en la Unidad.	3	3	4	10
5	Realizar otras tareas afines al puesto encomendadas por su Jefe Inmediato.				0

Anexo 5

ANALISTA EN GESTIÓN ADMINISTRATIVA					
III. FUNCIONES					
		PUNTAJACIÓN DE FUNCIONES			
		Pje Total = (CE X COM) + F			
Nº	FUNCIONES DEL PUESTO	F	CE	COM	PJE TOTAL
1	Planificar, organizar, gestionar, coordinar y supervisar las actividades administrativas de las Unidad, asegurando un adecuado uso de los recursos materiales, humanos y técnicos, cumpliendo con las normas y políticas institucionales.	5	4	4	13
2	Brindar soporte administrativo al Decano de la Facultad en todas las actividades académicas y administrativas de la Facultad.	5	4	4	13
3	Coordinar la planificación, elaboración, ejecución y seguimiento de los presupuestos de la Facultad asignados anualmente para las diversas actividades ordinarias, subvencionadas y de inversión.	4	3	4	11
4	Encargada de gestionar las contrataciones, renovaciones de contrato, elaboración de descriptivos de puestos y otras actividades requeridas por la DGT H para la contratación de personal en la Unidad.	1	4	4	9
5	Encargada de elaborar informes administrativos, presupuestales y académicos por encargo del Decano y Secretario Académico.	2	3	4	9
6	Encargada de la elaboración y seguimiento anual del Plan de Desarrollo de la Unidad. PDU	2	3	4	9
7	Realizar otras tareas afines al puesto encomendadas por su Jefe Inmediato.				0

Anexo 6

SECRETARIA DE DECANO						
III. FUNCIONES						
		PUNTAJACIÓN DE FUNCIONES				Pje Total = (CE X COM) + F
Nº	FUNCIONES DEL PUESTO	F	CE	COM	PJE TOTAL	
1	Recepcionar y gestionar la correspondencia interna y externa dirigida al Decano.	5	3	2	10	
2	Atender las llamadas telefonicas del Decano	5	1	2	8	
3	Mantener actualizada la agenda del Decano	5	1	2	8	
4	Realizar las convocatorias al Consejo de Facultad y Comisión de Estudios	2	3	2	7	
5	Asistir a la Analista de Gestion en las diversas actividades administrativas de la Facultad	5	3	2	10	
6	Realizar otras tareas afines al puesto encomendadas por su Jefe Inmediato.				0	

Anexo 7

SECRETARIA DE FACULTAD						
III. FUNCIONES						
		PUNTAJACIÓN DE FUNCIONES				Pje Total = (CE X COM) + F
Nº	FUNCIONES DEL PUESTO	F	CE	COM	PJE TOTAL	
1	Brindar apoyo al Secretario Academico en el proceso de matricula y provision docente semestral.	5	3	3	11	
2	Brindar orientacion academica a los alumnos sobre el proceso de matricula	5	3	3	11	
3	Brindar orientacion academica y administrativa a los docentes de la Unidad	5	3	3	11	
4	Elaborar documentos o afines que le sean designados por el Secretario Academico	4	3	3	10	
5	Elaborar documentos o afines que le sean designados por el Secretario Academico	5	3	3	11	
6	Apoyar al Director de Estudios en los diversos procesos de gestion academica requerida.	4	3	3	10	
7	Mantener actualizada la agenda del Secretario Academico	5	3	2	10	
8	Brindar soporte al Secretario Academico en el manejo de los sistemas y tareas a realizar para el inicio del proceso de matricula.	2	3	3	8	
9	Realizar otras tareas afines al puesto encomendadas por su Jefe Inmediato.				0	

Anexo 8

SECRETARIA DE MESA DE PARTES					
III. FUNCIONES					
		PUNTUACIÓN DE FUNCIONES			Pje Total = (CE X COM) + F
Nº	FUNCIONES DEL PUESTO	F	CE	COM	PJE TOTAL
1	Atencion de la Central Telefonica de la Facultad	5	3	1	9
2	Brindar orientacion a los estudiantes, docentes y publico externo sobre los diversos procesos acaemicos que se gestionan en la Facultad.	5	3	2	10
3	Brindar soporte a la Secretaria de la Facultad los diversos tramites academicos solicitados por los alumnos	5	3	2	10
4	Elaborar constancias, certificados, y otros documentos solicitados por los alumnos	5	3	3	11
5	Encargada de la verificacion de los documentos y requisitos necesarios para que los alumnos inicien sus tramites de solicitudes de Diplomas de Bachiller y Titulo	5	3	3	11
6	Apoyo en los procesos de transferencia interna y externa	1	3	3	7
7	Realizar otras tareas afines al puesto encomendadas por su Jefe Inmediato.				0

Anexo 9

TÉCNICO DE SOPORTE					
III. FUNCIONES					
		PUN TUACIÓN DE FUNCIONES			
		Pje Total = (CE X COM) + F			
Nº	FUNCIONES DEL PUESTO	F	CE	COM	PIE TOTAL
1	Encargado de brindar soporte en la gestión de la infraestructura de los talleres de la Facultad	5	2	3	10
2	Encargado de gestionar el mantenimiento de los Talleres y aulas de la Facultad para el óptimo uso de los mismos por parte de los alumnos y docentes	2	3	3	8
3	Encargado de brindar soporte operativo en los diversos eventos académicos de la Unidad	2	3	2	7
4	Apoyo a la Secretaría Académica para la elaboración de los exámenes semestrales y la asignación de aulas.	2	3	3	8
5	Apoyo en la modificación de notas en el sistema a solicitud de los docentes.	2	3	3	8
6	Encargado de brindar soporte al Secretario Académico en diversas actividades académicas referidas a los alumnos.	5	3	3	11

Anexo 10

AUXILIAR ADMINISTRATIVO						
III. FUNCIONES						
		PUNTAJACIÓN DE FUNCIONES				Pje Total = (CE X COM) + F
Nº	FUNCIONES DEL PUESTO	F	CE	COM	PJE TOTAL	
1	Recepcionar, registrar, clasificar y distribuir la documentacion interna y externa que ingresa a la Facultad.	5	2	2	9	
2	Encargado del archivo de la Unidad	5	1	2	8	
3	Encargado de la atención a los alumnos para la entrega de sus exámenes, practicas, monografias, etc., a solicitud del docente.	5	3	2	10	
4	Encargado del fotocopiado de lecturas, textos, exámenes y otros afines para los alumnos a solicitud del docente.	5	1	2	8	
5	Encargado de coordinar con los profesores la entrega de sus exámenes semestrales	5	2	2	9	
6	Encargado de coordinar con los estudiantes los trabajos de amanecidas por entrega de proyectos finales	5	2	2	9	
7	Encargado de brindar soporte al Secretario Academico en diversas actividades academicas referidas a los alumnos.				0	

Anexo 11

ASISTENTE DE LABORATORIO DE CÓMPUTO						
III. FUNCIONES						
		Puntuación de Funciones				Pje Total = (CE X COM) + F
Nº	Funciones del Puesto	F	CE	COM	PJE TOTAL	
1	Administrar, controlar y mantener operativas y actualizadas los equipos informáticos e instalaciones asignados en el Laboratorio.	5	4	3	12	
2	Encargado del Centro de Información de Trabajos de la Facultad.	5	3	3	11	
3	Encargado del mantenimiento de los equipos de la Facultad.	5	4	3	12	
4	Manipular eficientemente los equipos informáticos y equipos de audio y video.	5	3	3	11	
5	Fomentar la renovación y actualización técnica del laboratorio ya sea en software como en hardware.	4	4	3	11	
6	Conocer y cumplir con las normas de seguridad e higiene.	5	3	3	11	

Anexo 12

ASISTENTE DE LABORATORIO DE PROTOTIPOS					
III. FUNCIONES					
		PUNTUACIÓN DE FUNCIONES			
		Pje Total = (CE X COM) + F			
Nº	FUNCIONES DEL PUESTO	F	CE	COM	PJE TOTAL
1	Manejo de máquinas CNC.	5	4	4	13
2	Orientar a los alumnos sobre los procesos de fabricación digital y manejo de los equipos CNC que cuenta la Facultad.	5	5	4	14
3	Controlar, administrar y mantener en operación y buenas condiciones todo el equipo de instalaciones asignadas para brindar el servicio para el que está destinado el laboratorio.	5	4	4	13
4	Brindar charlas de seguridad en el manejo de las máquinas para los estudiantes y docentes que lo soliciten en el uso de las máquinas.	3	4	4	11
5	Asesorar a los docentes en el desarrollo de ejercicios o contenidos académicos que requieran el uso de equipos manuales o de CNC.	5	4	4	13
6	Implementar procesos y mecanismos que permitan e impulsen la experimentación material y la fabricación digital dentro de la FAU.	5	3	4	12
7	Realizar planes de mantenimiento del Laboratorio.	5	4	4	13

Anexo 13

PUCP		FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO <small>(Hoja de Trabajo N° 04)</small>																																																																												
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO																																																																														
Unidad:	_____																																																																													
Unidad Específica:	_____																																																																													
Nombre del puesto:	_____																																																																													
Categoría Laboral:	_____																																																																													
Trabajador según actividad:	_____																																																																													
Reporta a:	_____																																																																													
Tiene personal a su cargo:	_____																																																																													
Personal de mayor nivel a su cargo:	_____																																																																													
Puestos que supervisa:	_____																																																																													
MISIÓN DEL PUESTO																																																																														
FUNCIONES DEL PUESTO																																																																														
1																																																																														
2																																																																														
3																																																																														
4																																																																														
5																																																																														
6																																																																														
7																																																																														
8																																																																														
COORDINACIONES PRINCIPALES																																																																														
Coordinaciones Internas																																																																														
Coordinaciones Externas																																																																														
FORMACIÓN ACADÉMICA																																																																														
A.) Formación Académica		B.) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto																																																																												
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"><i>Incompleta</i></td> <td style="width: 50%; text-align: center;"><i>Completa</i></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	<i>Incompleta</i>	<i>Completa</i>	<input type="checkbox"/>																																																																										
<i>Incompleta</i>	<i>Completa</i>																																																																													
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																													
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																													
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																													
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																																																													
<input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años) <input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años) <input type="checkbox"/> Universitario		<input type="checkbox"/> Egresado(a) <input type="checkbox"/> Bachiller <input type="checkbox"/> Título/ Licenciatura <input type="checkbox"/> Maestría Egresado <input type="checkbox"/> Titulado <input type="checkbox"/> Doctorado Egresado <input type="checkbox"/> Titulado	C.) ¿Se requiere Colegiatura? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No ¿Requiere habilitación profesional? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No																																																																											
CONOCIMIENTOS																																																																														
A.) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentaria) :																																																																														
B.) Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos.																																																																														
<i>Nota : Cada curso de especialización deben tener no menos de 24 horas de capacitación y los diplomados no menos de 90 horas.</i>																																																																														
Indique los cursos y/o programas de especialización requeridos:																																																																														
C.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas.																																																																														
OFIMÁTICA	Nivel de dominio	IDIOMAS	Nivel de dominio																																																																											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 25%;">Word</td><td style="width: 12.5%;"></td><td style="width: 12.5%;"></td><td style="width: 12.5%;"></td><td style="width: 12.5%;"></td></tr> <tr><td>Excel</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Powerpoint</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	Word					Excel					Powerpoint					<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 25%;"></td><td style="width: 12.5%;"></td><td style="width: 12.5%;"></td><td style="width: 12.5%;"></td><td style="width: 12.5%;"></td></tr> <tr><td>Word</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Excel</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Powerpoint</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>						Word					Excel					Powerpoint					<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 25%;"></td><td style="width: 12.5%;"></td><td style="width: 12.5%;"></td><td style="width: 12.5%;"></td><td style="width: 12.5%;"></td></tr> <tr><td>Idioma</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Idioma</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Idioma</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>						Idioma					Idioma					Idioma					<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 25%;"></td><td style="width: 12.5%;"></td><td style="width: 12.5%;"></td><td style="width: 12.5%;"></td><td style="width: 12.5%;"></td></tr> <tr><td>Idioma</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Idioma</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Idioma</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>						Idioma					Idioma					Idioma				
Word																																																																														
Excel																																																																														
Powerpoint																																																																														
Word																																																																														
Excel																																																																														
Powerpoint																																																																														
Idioma																																																																														
Idioma																																																																														
Idioma																																																																														
Idioma																																																																														
Idioma																																																																														
Idioma																																																																														
EXPERIENCIA																																																																														
Experiencia general																																																																														
Indique la cantidad total de años de experiencia laboral, ya sea en el sector público o privado.																																																																														
Experiencia específica																																																																														
A.) Marque el nivel mínimo de puesto que se requiere como experiencia; ya sea en el sector público o privado:																																																																														
<input type="checkbox"/> Practicante profesional	<input type="checkbox"/> Auxiliar o Asistente	<input type="checkbox"/> Analista / Especialista	<input type="checkbox"/> Supervisor / Coordinador																																																																											
<input type="checkbox"/> Jefe de Área o Dpto	<input type="checkbox"/> Gerente o Director																																																																													
B.) Indique el tiempo de experiencia requerida para el puesto; ya sea en el sector público o privado:																																																																														
C.) En base a la experiencia requerida para el puesto (parte B), marque si es o no necesario contar con experiencia en el Sector Público:																																																																														
<input type="checkbox"/> Sí, el puesto requiere contar con experiencia en el sector público		<input type="checkbox"/> NO, el puesto no requiere contar con experiencia en el sector público.																																																																												
* En caso que si se requiera experiencia en el sector público, indique el tiempo de experiencia en el puesto y/o funciones equivalentes.																																																																														
* Mencione otros aspectos complementarios sobre el requisito de experiencia; en caso existiera algo adicional para el puesto.																																																																														
HABILIDADES O COMPETENCIAS																																																																														

Anexo 15

MISIÓN DEL PUESTO

Funciones esenciales del puesto

PUCP

MATRIZ DE REQUISITOS DEL PUESTO
(Hoja de Trabajo N° 03)

FORMACIÓN ACADÉMICA

A.) Formación Académica

	Incompleta Completa	
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B.) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto

<input type="checkbox"/> Egresado(a)	
<input type="checkbox"/> Bachiller	
<input type="checkbox"/> Título/Licenciatura	
<input type="checkbox"/> Maestría	
<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado	
<input type="checkbox"/> Doctorado	
<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado	

C.) ¿Se requiere Colegiatura?

Sí No

¿Requiere habilitación profesional?

Sí No

CONOCIMIENTOS

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

B.) Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos.
Nota : Cada curso de especialización deben tener no menos de 24 horas de capacitación y los diplomados no menos de 90 horas.

Indique los cursos y/o programas de especialización requeridos:

C.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas.

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

EXPERIENCIA

Experiencia general

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

Experiencia específica

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

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

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

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

SÍ, el puesto requiere contar con experiencia en el sector público **NO**, el puesto no requiere contar con experiencia en el sector público.

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

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

MISIÓN DEL PUESTO

Funciones esenciales del puesto

