



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA

(Creada por ley N° 25265)

ESCUELA DE POSGRADO



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
UNIDAD DE POSGRADO**

TESIS

**La Modernización de la Gestión Pública y la Autoridad
Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad
Provincial de Huancavelica, Año 2018**

**Línea de Investigación:
SISTEMAS ADMINISTRATIVOS Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.**

**PRESENTADO POR:
Bach. GILVER PAREDES TAYPE**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN:
CIENCIAS EMPRESARIALES**

**Mención:
GESTIÓN PÚBLICA**

**HUANCAMELICA - PERÚ
2019**



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
(Creado por Ley N° 25265)



ESCUELA DE POSGRADO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
UNIDAD DE POSGRADO

(APROBADO CON RESOLUCIÓN N° 736-2005-ANR)

"AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y LA IMPUNIDAD"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Ante el Jurado conformado por los docentes: Dr. REYMUNDO SOTO EMILIANO, Mg. VERGARA AMES ALBERTO y Mg. RAMOS SERRANO RUSBEL FREDDY.

ASESOR: Mg. JOHNNY HUARAC QUISPE

De conformidad al Reglamento único de grados y títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante Resolución N° 330-2019-CU- y ratificado con resolución N° 378-2019-CU-UNH.

El Candidato al GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS EMPRESARIALES CON MENCIÓN GESTION PÚBLICA.

Don, PAREDES TAYPE GILVER, procedió a sustentar su trabajo de Investigación titulada "LA MODERNIZACION DE LA GESTION PUBLICA Y LA AUTORIDAD NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL (SERVIR) EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAMELICA, AÑO 2018".

Luego de haber absuelto las preguntas que le fueron formulados por los Miembros del Jurado, se dio por concluido el ACTO de sustentación, realizándose la deliberación y calificación, resultando:

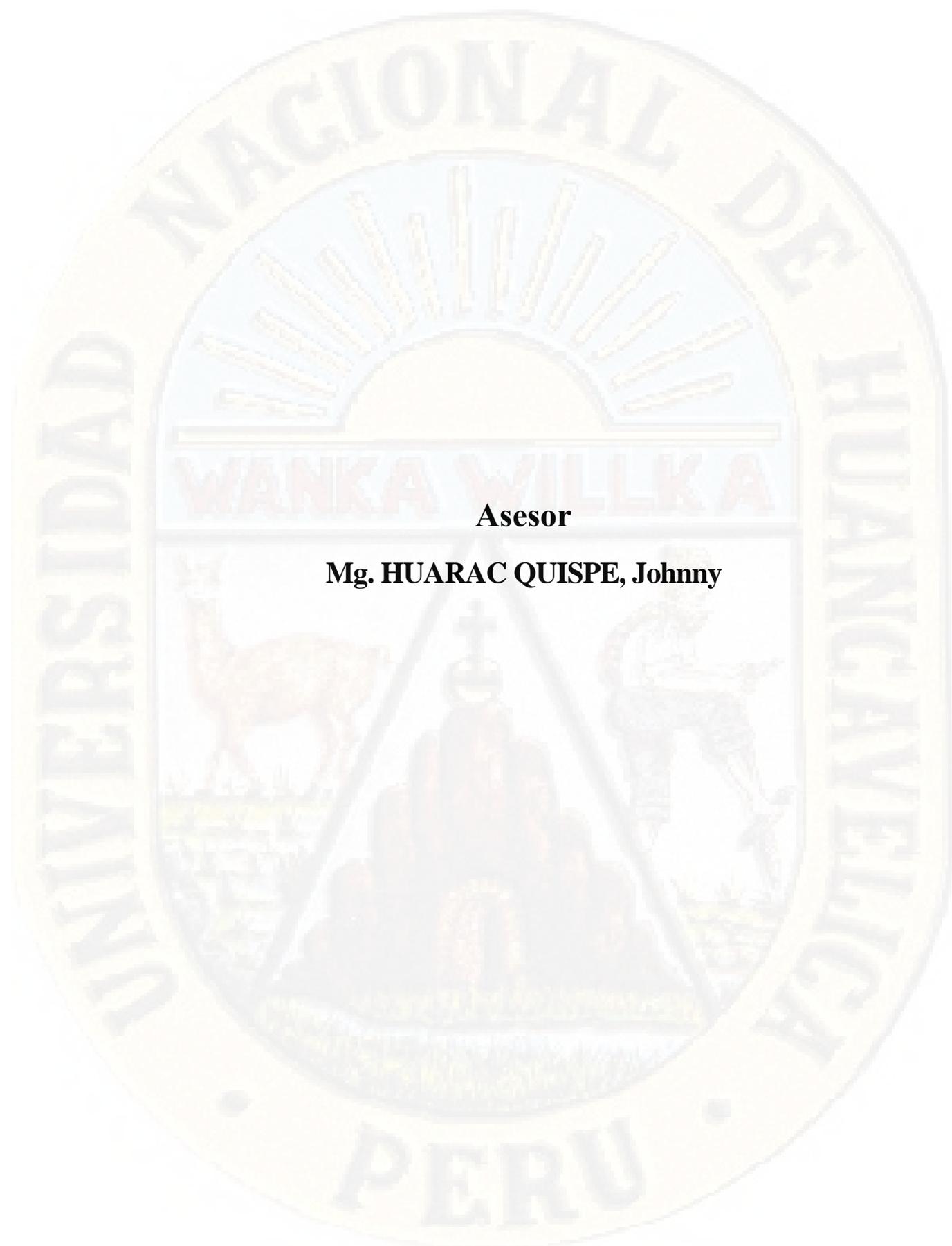
Con el calificado Aprobado por unanimidad.

Y para constancia se extiende la presente ACTA en la ciudad de Huancavelica, a los 16 días del mes de diciembre del año 2019.


Dr. REYMUNDO SOTO Emiliano
Presidente del Jurado

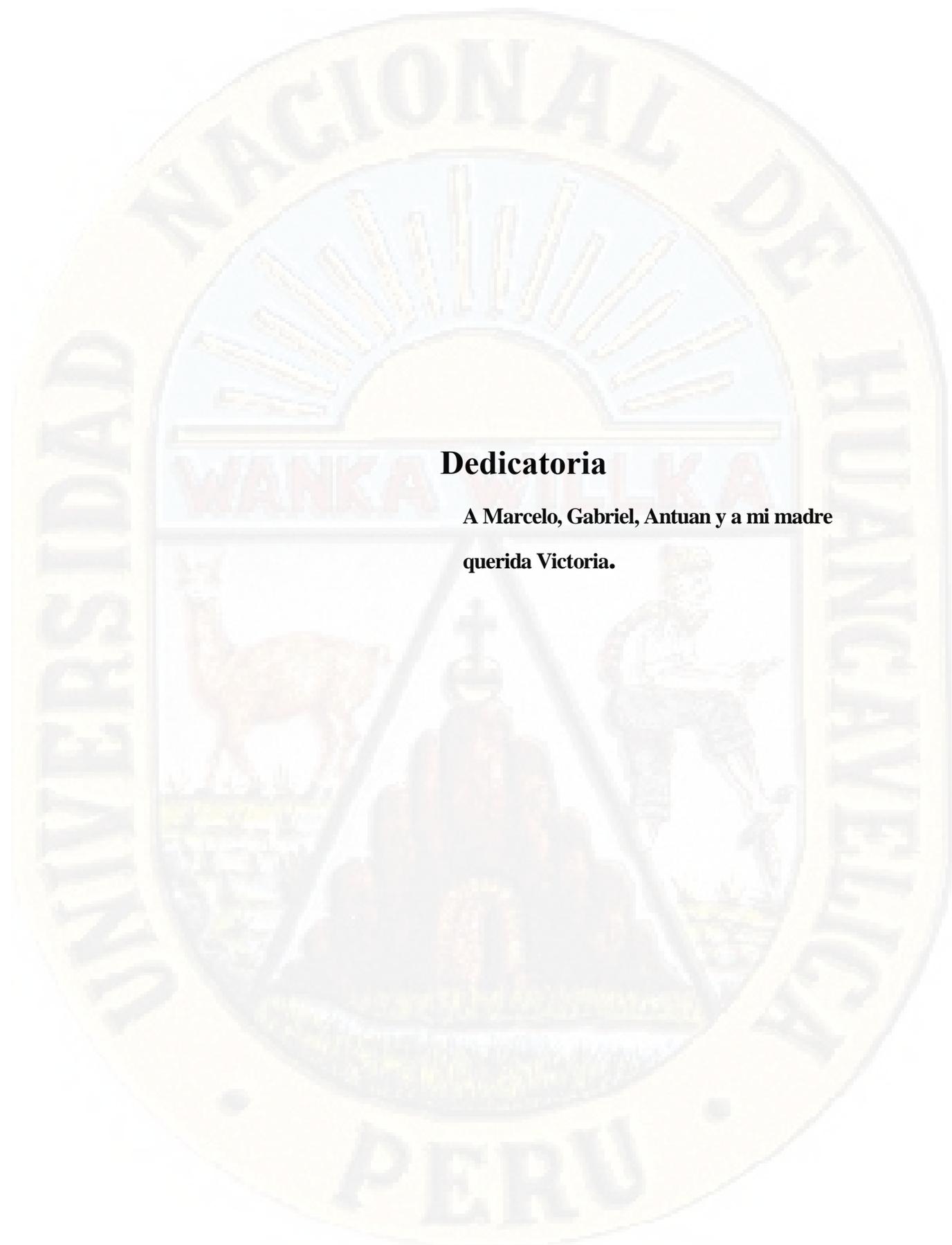

Mg. VERGARA AMES ALBERTO
Secretario del Jurado


Mg. RAMOS SERRANO RUSBEL FREDDY
Vocal del Jurado



Asesor

Mg. HUARAC QUISPE, Johnny



Dedicatoria

**A Marcelo, Gabriel, Antuan y a mi madre
querida Victoria.**

Resumen

La investigación, nos presenta resultados, que nos permitieron establecer la relación de las variables de estudio, la Modernización de la Gestión Pública y la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), y que estas relaciones están interconectadas, el cual hace entender que los procesos de cambios en la atención de los servicios que puedan brindar las instituciones públicas, fundamentalmente la Municipalidad Provincial de Huancavelica, están mejorando en todas sus actividades.

Se ha demostrado que la Modernización de la Gestión Pública se relaciona de forma significativa con la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR).

Las dimensiones de la Modernización de la Gestión Pública se relaciona fuertemente con la Autoridad Nacional del Servicio Civil, las Políticas Públicas, Planes Estratégicos y Operativos se relaciona con SERVIR en un rango de $r_s=0,812$ considerado como positiva considerable; respecto a la dimensión Presupuesto por Resultados se relaciona con SERVIR en un rango de $r_s=0,776$ considerado como positiva fuerte; respecto a la dimensión la Gestión por Procesos, Simplificación Administrativas y Organización se relaciona SERVIR en un rango de $r_s=0,803$, considerado como positiva fuerte, además con la dimensión Servicio Civil Meritocrático se relaciona con SERVIR, en un rango de $r_s=0,738$, considerado como positiva y la dimensión Sistema de Información, Seguimiento, Monitoreo, Evaluación y Gestión del Conocimiento se relaciona con SERVIR en un rango de $r_s=0,704$ tipificado como positiva, esto nos plantea que estas variables tienen una relación bastante significativa, lo que permite establecer estrategias que buscarán articular más en los procesos a realizarse en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Palabras Clave: Modernización de la Gestión Pública, Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR)

Abstract

The research presents us with results, which allowed us to establish the relationship of the study variables, the Modernization of Public Management and the National Civil Service Authority (SERVIR), and that these relationships are interconnected, which makes us understand that the processes of changes in the attention of the services that public institutions can offer, fundamentally the Provincial Municipality of Huancavelica, are improving in all their activities.

It has been shown that the Modernization of Public Management is significantly related to the National Civil Service Authority (SERVIR).

The dimensions of the Modernization of Public Management is strongly related to the National Civil Service Authority, public policies, strategic and operational plans are related to SERVIR in a range of $r_s = 0.812$ considered to be considerable positive; regarding the budget by results dimension it is related to SERVIR in a range of $r_s = 0.776$ considered as strong positive; Regarding the dimension, management by processes, administrative simplification and organization is related to SERVIR in a range of $r_s = 0.803$, considered as strong positive, in addition to the meritocratic civil service dimension it is related to SERVIR, in a range of $r_s = 0.738$, considered As a positive and information system dimension, monitoring, monitoring, evaluation and knowledge management is related to SERVIR in a range of $r_s = 0.704$ typified as positive, this suggests that these variables have a fairly significant relationship, which allows establishing strategies that will seek to articulate more in the processes to be carried out in the Provincial Municipality of Huancavelica.

Key Words: Modernization of Public Management, National Civil Service Authority (SERVIR)

Índice

Acta de sustentación.....	i
Asesor.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Resumen.....	iv
Abstract.....	v
Índice.....	vi
Introducción.....	ix

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA I I

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
1.2.1. Problema General.....	15
1.2.2. Problemas Específicos.....	15
1.3. OBJETIVOS.....	16
1.3.1. Objetivo General.....	16
1.3.2. Objetivos Específicos.....	16
1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	17
1.4.1. Justificación Teórica.....	17
1.4.2. Justificación Práctica.....	17
1.4.3. Justificación Metodológica.....	17

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
2.1.1. Antecedentes Internacionales.....	19
2.1.2. Antecedentes Nacionales.....	31
2.1.3. Antecedentes Locales.....	39
2.2. BASES TEÓRICAS.....	39
2.2.1. MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA DEL ESTADO PERUANO.....	39
2.2.2. AUTORIDAD NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL - SERVIR.....	82

2.3. FORMULACIÓN DE HIPOTESIS	98
2.3.1. Hipótesis General	98
2.3.2. Hipótesis Específicas.....	98
2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	99
2.5. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES	103
2.5.1. VARIABLE 01 (X)	103
2.5.2. VARIABLE 02 (Y)	103
2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	104

CAPÍTULO III

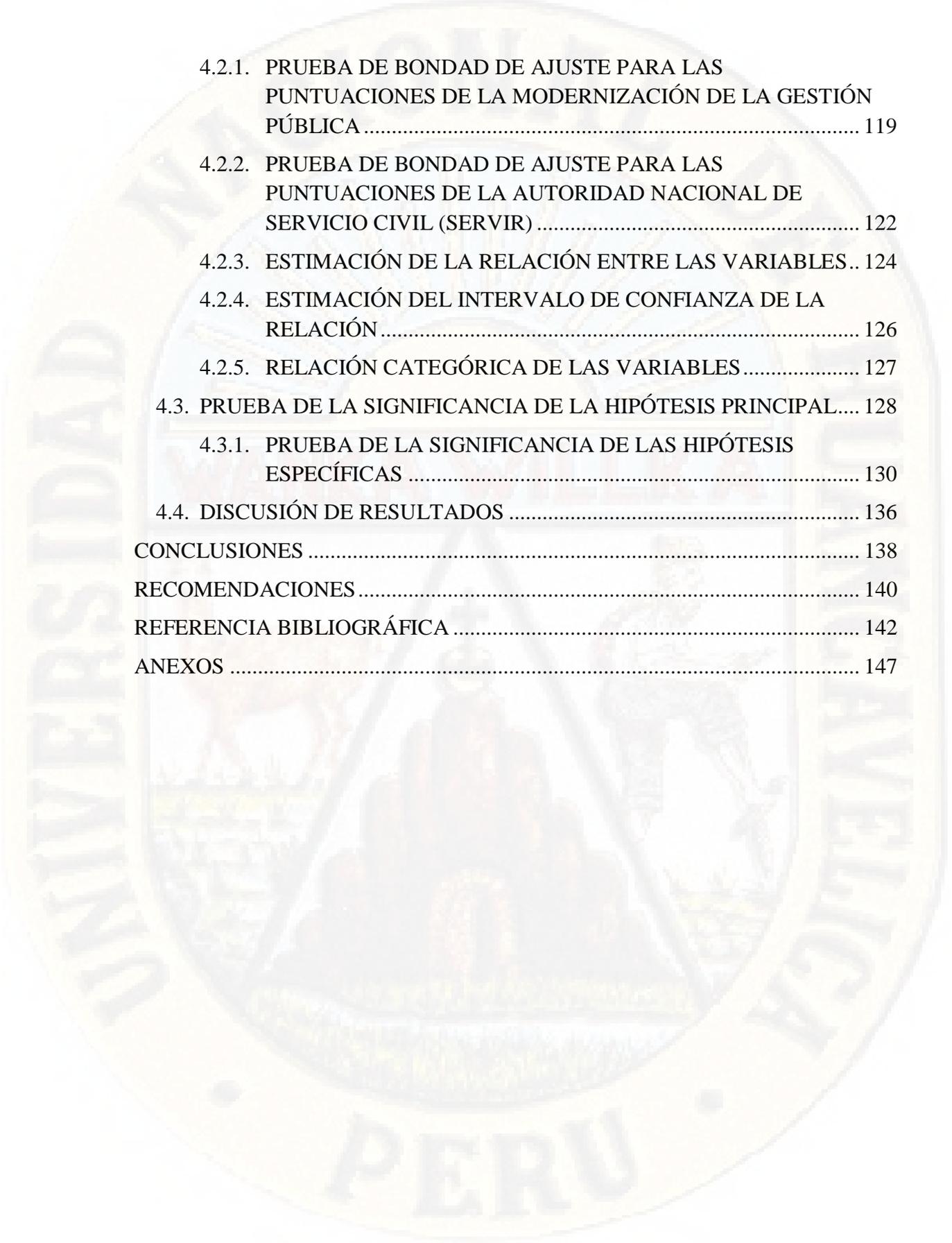
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	105
3.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN	105
3.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	106
3.1.1. Método Inductivo	106
3.1.2. Método Analítico.....	106
3.1.3. Método Correlacional.....	106
3.4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	107
3.5. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO.....	107
3.5.1. POBLACIÓN Y MUESTRA	107
3.5.2. MUESTREO.....	108
3.6. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	109
3.7. TECNICAS PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	109
3.8. DESCRIPCIÓN DE LA PRUEBA DE HIPÓTESIS.....	110

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DESCRIPTIVOS	112
4.1.1. RESULTADOS DE LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA	112
4.1.2. RESULTADOS DE LA AUTORIDAD NACIONAL DE SERVICIO CIVÍL (SERVIR).....	116
4.2. RESULTADOS A NIVEL INFERENCIAL.....	119



4.2.1. PRUEBA DE BONDAD DE AJUSTE PARA LAS PUNTUACIONES DE LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA	119
4.2.2. PRUEBA DE BONDAD DE AJUSTE PARA LAS PUNTUACIONES DE LA AUTORIDAD NACIONAL DE SERVICIO CIVIL (SERVIR)	122
4.2.3. ESTIMACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES..	124
4.2.4. ESTIMACIÓN DEL INTERVALO DE CONFIANZA DE LA RELACIÓN	126
4.2.5. RELACIÓN CATEGÓRICA DE LAS VARIABLES	127
4.3. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LA HIPÓTESIS PRINCIPAL....	128
4.3.1. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	130
4.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	136
CONCLUSIONES	138
RECOMENDACIONES	140
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	142
ANEXOS	147

Introducción

La modernización del Estado peruano nace como una necesidad de mejora de la gestión estatal y a la vez como una respuesta a la desconfianza e insatisfacción de la demanda social del ciudadano y, teniendo la necesidad de refundarse y reorientar todas sus acciones al servicio del ciudadano como el fin supremo. Bajo esa mística es que se busca que el Estado a través de políticas se modernice, sea más eficiente, democrático, inclusivo y transparente. Ergo, esta mejora no es suficiente con la simple promulgación de normas sobre la materia, sino de los positivos efectos prácticos de las leyes que generen resultados.

Todas las acciones de mejora están orientadas a tener una visión de Estado moderno con vocación de servicio, que deja en el pasado ese Estado empírico inoperante e indiferente a la necesidad de la ciudadanía.

En esa línea frente a esa preocupación se hizo el estudio de la Modernización de la Gestión Pública y la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, arribándose a resultados prometedores, alentadores y positivos desde el punto de vista gerencial, profesional y como gestores públicos, y a partir de ello, buscar las estrategias o acciones de mejora continua en los procesos de adecuación de la normativa emanada por el ente competente.

Asimismo, la importancia que tiene la Política Nacional de la Gestión Pública, como un instrumento que busca orientar el manejo de la gestión de las instituciones del Estado peruano, buscando principios y lineamientos para que el trabajo sea coherente, eficaz y transparente, en beneficio de la población en general y obviamente en el desarrollo y crecimiento institucional y porque no decirlo a nivel país. Y en el presente trabajo de investigación se estableció que este proceso es fundamental para orientar e impulsar en todas las entidades del sector público el proceso de modernización, de las actividades que se realizan en beneficio de los usuarios y el bienestar de la población, basándose estos procesos en función a resultados, en donde se consideran ejes transversales y pilares importantes.

Respecto a la Autoridad Nacional del Servicio Civil, se debe mencionar, que como ente rector del recurso humano del sector público, busca orientar de manera más eficiente y optima las actividades y competencias de los servidores públicos, autoridad que se rige bajo los principios de meritocracia e igualdad de oportunidad sin discriminación alguna, considerando normas que regulan el proceso de selección de los nuevos gestores público o servidores del

Estado, por ello la Autoridad Nacional de Servicio Civil, es considerada como la gerencia de los recursos humanos de la administración pública, y quien se encarga de definir las reglas de juego sobre la gestión del personal del sector público, de acuerdo a las políticas nacionales, opiniones técnicas, resolución de conflictos y demás acciones que tiene que ver con el gestor público, por tanto, en nuestro trabajo de investigación, es necesario considerar todos estos aspectos con el único designio de mejorar el servidor público dotándolo de calidad.

Es por esa consigna que, en el trabajo de investigación, se consideró como problema general si la Modernización de la Gestión Pública está relacionada con la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Para ello se compuso el trabajo de investigación en cuatro capítulos a saber:

En el Capítulo I, planteamos el problema, donde se consideró el problema general, los problemas específicos, así como el objetivo de la investigación y sus respectivos objetivos específicos y la justificación del trabajo de investigación.

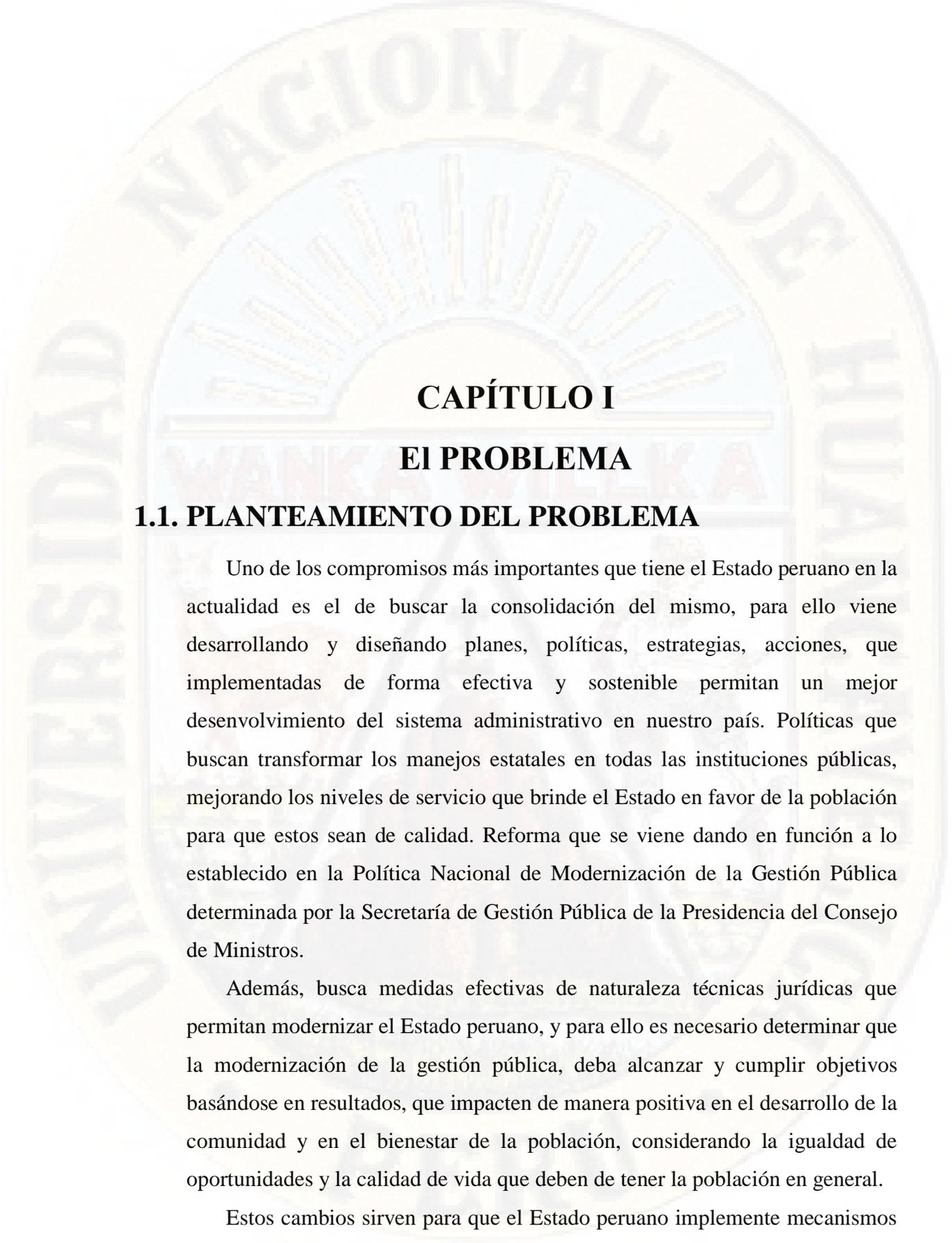
Respecto al Capítulo II, se consideró el marco teórico, donde se da a conocer los antecedentes relacionados a las variables de estudio, tanto internacionales como nacionales, damos cuenta también del marco teórico de las variables materia de estudio, así como su operacionalidad con sus respectivas dimensiones e indicadores.

En el Capítulo III, se estableció la metodología a usar para la investigación, considerando el tipo de investigación, el diseño de investigación, los métodos de investigación a utilizar, la población a quienes se aplicó los instrumentos respectivos, y finalmente obtener resultados en función al procesamiento de los datos obtenidos, y así lograr resultados estadísticos, que permiten, establecer la relación entre las dos variables.

El Capítulo IV, tiene considerado los resultados obtenidos de la investigación realizada, estos resultados se presentan en forma estadística, considerando las tablas y gráficas con su respectivo análisis, para luego establecer la discusión de los resultados y comparar con otras investigaciones similares.

Para finalizar se consideraron las conclusiones y recomendaciones, así como establecer las referencias bibliográficas.

El Autor.



CAPÍTULO I

EI PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Uno de los compromisos más importantes que tiene el Estado peruano en la actualidad es el de buscar la consolidación del mismo, para ello viene desarrollando y diseñando planes, políticas, estrategias, acciones, que implementadas de forma efectiva y sostenible permitan un mejor desenvolvimiento del sistema administrativo en nuestro país. Políticas que buscan transformar los manejos estatales en todas las instituciones públicas, mejorando los niveles de servicio que brinde el Estado en favor de la población para que estos sean de calidad. Reforma que se viene dando en función a lo establecido en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública determinada por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros.

Además, busca medidas efectivas de naturaleza técnicas jurídicas que permitan modernizar el Estado peruano, y para ello es necesario determinar que la modernización de la gestión pública, deba alcanzar y cumplir objetivos basándose en resultados, que impacten de manera positiva en el desarrollo de la comunidad y en el bienestar de la población, considerando la igualdad de oportunidades y la calidad de vida que deben de tener la población en general.

Estos cambios sirven para que el Estado peruano implemente mecanismos que ayuden a cumplir adecuadamente las funciones de una manera eficiente,

eficaz, ágil, oportuna y sobre todo transparente, por ello el responsable del manejo de la modernización del Estado peruano, es decir, la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, oficina destinada a mejorar los procesos de modernización del Estado peruano en todo su ámbito, son quienes vienen impulsando acciones que permiten llegar a lograr una gestión pública orientada a resultados, que promueven el desarrollo y bienestar de la población en general.

Para ello la Secretaría de Gestión Pública, generó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, que conjuntamente con un plan de implementación, busca definir objetivos y metas que sean alcanzables, en los periodos de gobierno, proceso que involucra a muchos actores del sector público, empezando a realizar un diagnóstico sobre la reforma y modernización del Estado, dando inicio al diseño de la Política Nacional de la Modernización de la Gestión Pública, en este contexto la implementación, rastrea una correcta reforma del Estado, busca establecer la simplificación de los procedimientos y procesos que se realizan en las diferentes instituciones del Estado peruano, buscando, además atenciones de servicios públicos correctos y adecuado, determinando una elevada productividad en los servicios otorgados y el mejoramiento continuo de los procesos de atención al usuario.

Asimismo, en los últimos quince años aproximadamente, el crecimiento económico en el Perú ha sido muy alentador, tal es así, que es considerado como uno de los países de ingresos medio alto, ergo, esto no fue de la mano con el desarrollo y crecimiento de la capacidad del Estado que se orienta a crecer económica y socialmente, esto se nota en el bajo desempeño del manejo de las instituciones públicas y la poca confianza de parte de la población que genera insatisfacción social, lo que trae como consecuencia que no se pueda cumplir con uno de los objetivos primordiales del Estado peruano que es: el bienestar de la sociedad.

El deficiente diseño de la estructura de la organización del Estado peruano, los deficientes procesos de producción de bienes y servicios públicos, limitados resultados e impactos en las diferentes acciones de proyectos de desarrollo, deficiente sistema de gestión de información, son algunos de los problemas que

se tratan de mejorar estableciendo acciones de corrección, que permitan mejorar los servicios hacia los ciudadanos, buscando transformar los enfoques de gestión orientado al bienestar de la población, con eficiencia, descentralizado, abierto, con mucha transparencia y con rendición de cuentas.

Respecto a la Autoridad Nacional de Servicio Civil - SERVIR, que es el órgano rector de la gestión de los recursos humanos del sector público que fomenta el crecimiento y desarrollo profesional de los servidores públicos, buscando a los que por su capacidad y sus competencias son altamente calificados para desenvolverse correcta y eficientemente en el servicio a la comunidad, como ente rector de los recursos humanos, busca definir las reglas de juego, por medio de estrategias, políticas, normas, directivas, instrumentos de gestión, que en forma estratégica realiza sus acciones de una manera que se pueda mejorar los servicios que se brinda a la población.

Las principales funciones de SERVIR es promover que el talento humano del sector público trabaje sus actividades en forma coordinada, buscando complementar en la modernización de las acciones y actividades en el gobierno central, regional y local, gestionar e implementar con competencias a los profesionales como los gerentes públicos, que permitan el desarrollo y mejora en los tres niveles de gobierno, implementando lineamientos para complementar las competencias de los servidores públicos con capacitaciones y así generar un mejor rendimiento de los servicios públicos y se orienta a resolver los conflictos de los servidores públicos en materia de acceso al servicio civil.

Por ello el servicio civil, busca en forma general mejorar la calidad de los diferentes servicios que se prestan a la población, a través del principio de mérito y ordenamiento del marco normativo que permite regular los deberes y derechos de los servidores del Estado.

Desde que la Autoridad Nacional de Servicio Civil - SERVIR, fue puesto en marcha en el año 2014, ha realizado su labor muy tímidamente, esto se debe a la falta de respaldo de los gobernantes nacionales, prueba de ello es que nadie en el ejecutivo ha salido a defender los fueros de SERVIR ante el intento del Poder Judicial de crear un régimen exclusivo para su personal administrativo. En efecto, el proyecto de Ley de Carrera del Trabajador Judicial, que fue

aprobado por el Congreso, excluye a SERVIR de las tareas para las cuales fue creada y se las otorga al propio Poder Judicial.

El principal rol de SERVIR es formular las políticas nacionales, emitir opiniones técnicas, dictar normas, supervisar el cumplimiento de la normativa emitida por el ente rector, y cuyos resultados se articule a los establecidos en las políticas de Estado, consideradas en el Acuerdo Nacional, y la aplicación de una serie de herramientas que sirvan para definir los procesos de la institución pública.

Los síntomas que se puede percibir, en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, es que aún no hay una articulación, aplicación e implementación eficiente y eficaz de las políticas de la gestión pública y que las actividades que realiza SERVIR, todavía no evidencia un trabajo más concreto y certero respecto a los recursos humanos.

Al no haber una adecuada aplicación de las políticas de la gestión pública y mejora en las actividades de los servidores públicos, así como la no aplicación en forma permanente y constante de parte de SERVIR, hace que no haya un buen desempeño de los servidores públicos, y eso trae como consecuencia, que exista un servicio a la población deficiente e inoperativa, las causas de esta problemática, son varias de las cuales los más evidentes son que los lineamientos de la Política Nacional de la Modernización de la Gestión Pública, no se está implementando de acuerdo a las exigencias y necesidades de las instituciones públicas, así como los procesos a seguir para una mejor atención en los servicios públicos hacia la población.

De la misma forma el accionar de la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR, tampoco está articulando sus procesos y procedimientos en las instituciones públicas y no está tomando iniciativa de forma constante en los manejos de los recursos humanos en las instituciones públicas y que todavía no está tomando protagonismo en el desempeño laboral de los trabajadores del sector público.

Por lo que es necesario e importante, tomar en consideración la normativa vigente para poder establecer estrategias de solución y buscar mejorar las funciones y competencias de los trabajadores públicos en beneficio de la

comunidad, para ello se tendrá que realizar un conjunto de estrategias y acciones que permitan articular de una manera eficiente y eficaz las Políticas de la Modernización de la Gestión Pública con los procedimientos de la Autoridad Nacional del Servicio Civil, además de establecer mecanismos de sensibilización hacia el personal, sobre todo, de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, indagar otras alternativas de solución y poder establecer mejoras en las atenciones que se puedan brindar en la comuna huancavelicana.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

¿De qué manera la Modernización de la Gestión Pública se relaciona con la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2018?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿De qué manera las Políticas Públicas, Planes Estratégicos y Operativos se relaciona con la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2018?
- ¿De qué manera los Presupuestos por Resultados se relacionan con la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2018?
- ¿De qué manera la Gestión por Procesos, Simplificación Administrativa y Organización Institucional se relaciona con la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2018?
- ¿De qué manera el Servicio Civil Meritocrático se relaciona con la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2018?
- ¿De qué manera el Sistema de Información, Seguimiento, Monitoreo, Evaluación y Gestión del Conocimiento se relaciona con

la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2018?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Determinar la relación que existe entre la Modernización de la Gestión Pública y la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2018.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar la relación que existe entre las Políticas Públicas, Planes Estratégicos y Operativos y la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2018.
- Determinar la relación que existe entre los Presupuestos por Resultados y Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2018.
- Determinar la relación que existe entre la Gestión por Procesos, Simplificación Administrativa y Organización Institucional y la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2018.
- Determinar la relación que existe entre el Servicio Civil Meritocrático y la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2018.
- Determinar la relación que existe entre el Sistema de Información, Seguimiento, Monitoreo, Evaluación y Gestión del Conocimiento y la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2018.

1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

1.4.1. Justificación Teórica.

La investigación que se realizó fue de mucha importancia, porque se pudo identificar la relación que existe entre las variables Modernización de la Gestión Pública y la Autoridad Nacional del Servicio Civil en la Municipalidad Provincial de Huancavelica y de qué modo se articula para el mejoramiento de la gestión edil, así como el desarrollo positivo del personal de la institución edil, para eso fue importante obtener conocimientos teóricos de las dos variables materia de estudio, buscando bibliografía, artículos, papers y otros artículos científicos, que nos permitan conocer más a profundidad los conceptos de las variables que se está investigando.

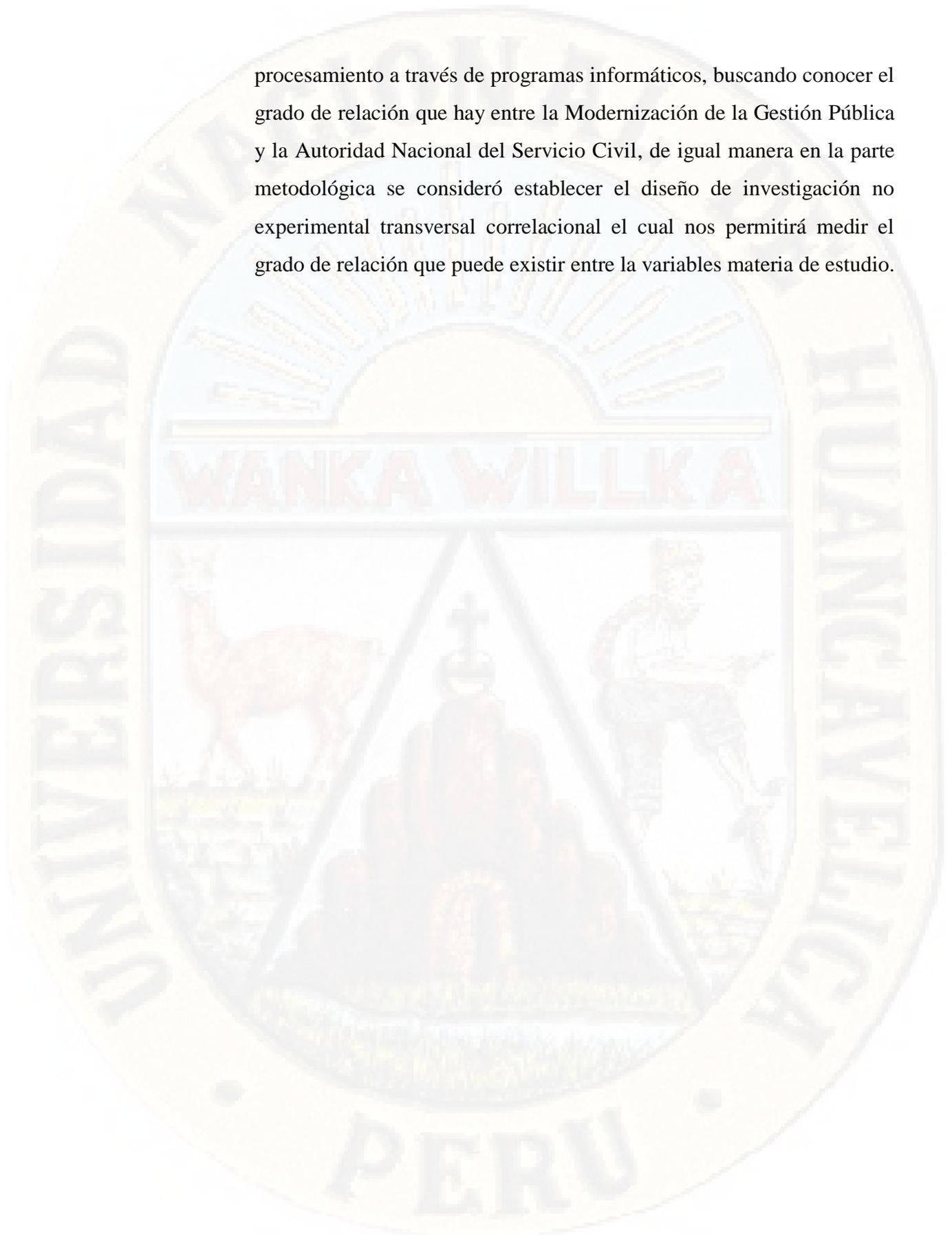
1.4.2. Justificación Práctica

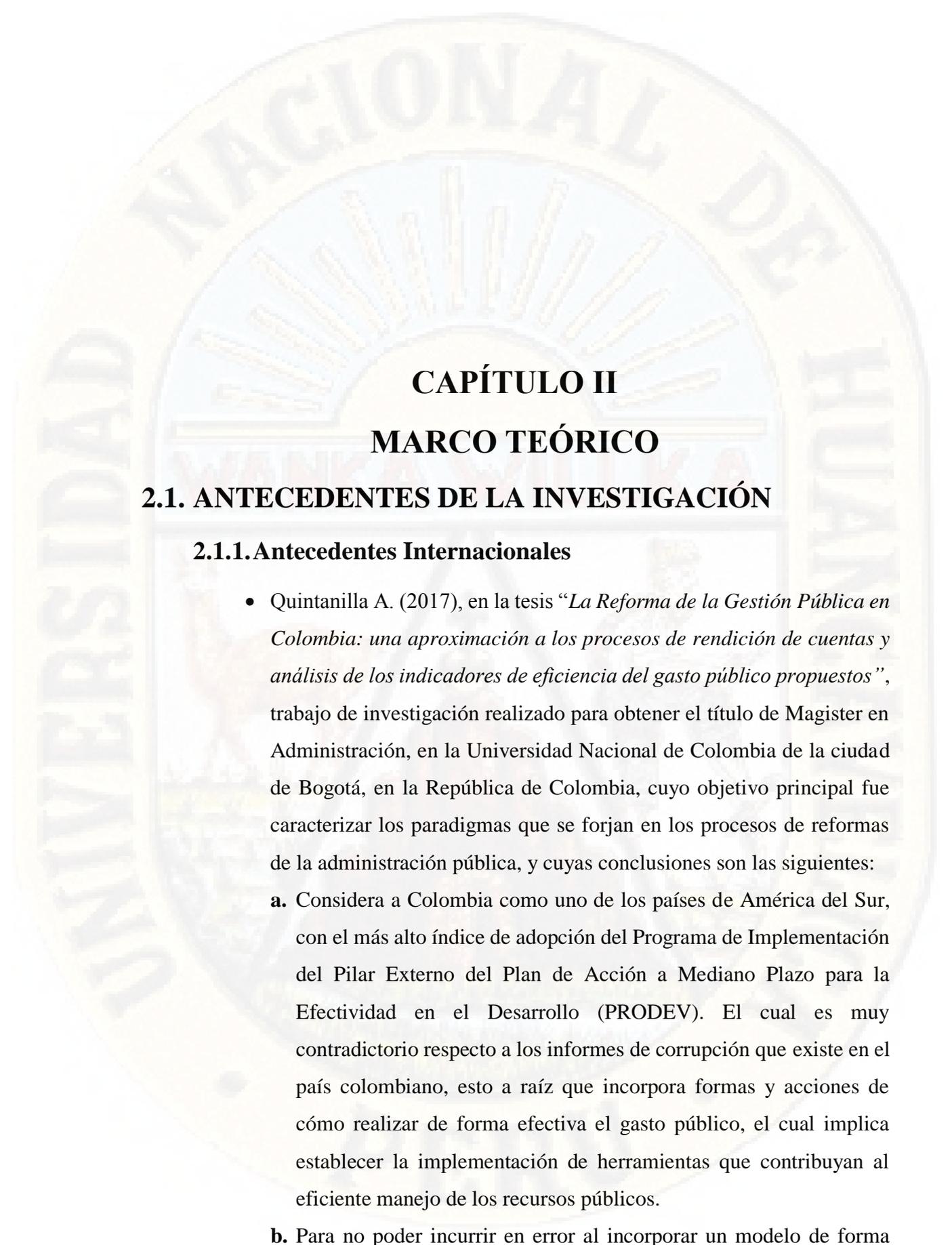
Los resultados que se obtuvieron en esta investigación servirán, para poder implementar en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, su aplicación y buscar la mejora continua en sus actividades, empleando los aspectos positivos de la Modernización de la Gestión Pública y obtener la transparencia de la calidad de atención a los usuarios, así como, por el tema de SERVIR, determinar los aspectos más importantes respecto a los recursos humanos de las institución edil, dándole nuevas competencias para llegar a cumplir con sus actividades y funciones que les compete.

1.4.3. Justificación Metodológica.

Esta investigación es de tipo cuantitativo, por lo que se utilizó la recolección de datos para probar hipótesis, mediante el cálculo numérico y su respectivo análisis estadístico de esta manera lograr determinar esquemas de comportamiento y comprobar las diferentes teorías. Para llegar al cumplimiento de los objetivos de estudio, se acudió al empleo de técnicas de investigación como instrumentos para medir a estas instituciones públicas, utilizando encuestas, cuestionarios y su

procesamiento a través de programas informáticos, buscando conocer el grado de relación que hay entre la Modernización de la Gestión Pública y la Autoridad Nacional del Servicio Civil, de igual manera en la parte metodológica se consideró establecer el diseño de investigación no experimental transversal correlacional el cual nos permitirá medir el grado de relación que puede existir entre la variables materia de estudio.





CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. Antecedentes Internacionales

- Quintanilla A. (2017), en la tesis “*La Reforma de la Gestión Pública en Colombia: una aproximación a los procesos de rendición de cuentas y análisis de los indicadores de eficiencia del gasto público propuestos*”, trabajo de investigación realizado para obtener el título de Magister en Administración, en la Universidad Nacional de Colombia de la ciudad de Bogotá, en la República de Colombia, cuyo objetivo principal fue caracterizar los paradigmas que se forjan en los procesos de reformas de la administración pública, y cuyas conclusiones son las siguientes:
 - a. Considera a Colombia como uno de los países de América del Sur, con el más alto índice de adopción del Programa de Implementación del Pilar Externo del Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad en el Desarrollo (PRODEV). El cual es muy contradictorio respecto a los informes de corrupción que existe en el país colombiano, esto a raíz que incorpora formas y acciones de cómo realizar de forma efectiva el gasto público, el cual implica establecer la implementación de herramientas que contribuyan al eficiente manejo de los recursos públicos.
 - b. Para no poder incurrir en error al incorporar un modelo de forma

transversal, el PRODEV, establece un conjunto de pilares, que sirven para trabajar de una manera más eficiente la administración pública, la cual implica mejorar los mecanismos que permitan mejorar la eficiencia de los recursos públicos.

- c.** La Nueva Gestión Pública (NGP), es la base fundamental que se toma como referencia para poder determinar estrategias, que puedan medir el desempeño en Colombia. Lo cual permite hacer la evaluación de las bases doctrinales, y que las implementaciones de las estrategias no han determinado o establecido la reducción de la corrupción. En Colombia, aun con la aplicación e implementación de estrategias de gobernabilidad todavía existe la corrupción, y las posibilidades de poder implementar mejor estos sistemas de medición son difíciles, por la falta de presupuesto.
- d.** Considerar a la Nueva Gestión Pública, como un modelo de gestión que ha sido importante en otros países a nivel internacional, pero, que todavía no se implementado como debe ser en Colombia y que los resultados de los procesos de su implementación no han sido satisfactorios, pone en evidencia que la finalidad de la adopción de este modelo de gestión es fundamentalmente estandarizarlos. Respecto a la evaluación de la pertinencia, se debe contrastar lo realizado en el lado colombiano con lo aplicado en otros países donde se aplicó este modelo, para comparar y poder tener la documentación y establecer los posibles errores que salen al momento de aplicar el proceso de adopción.
- e.** Uno de los fundamentos de “accountability”, que es un mecanismo, que se quiso implementar en Colombia, ha sido ingresar en los países de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), entidad que busca fundamentalmente la ejecución de diferentes acciones que permitan determinar los resultados, y que se puedan obtener una correcta, eficiente y exacta información, del tratamiento que se da a los recursos públicos. Por lo que es importante que se tenga en consideración, las diferentes acciones y

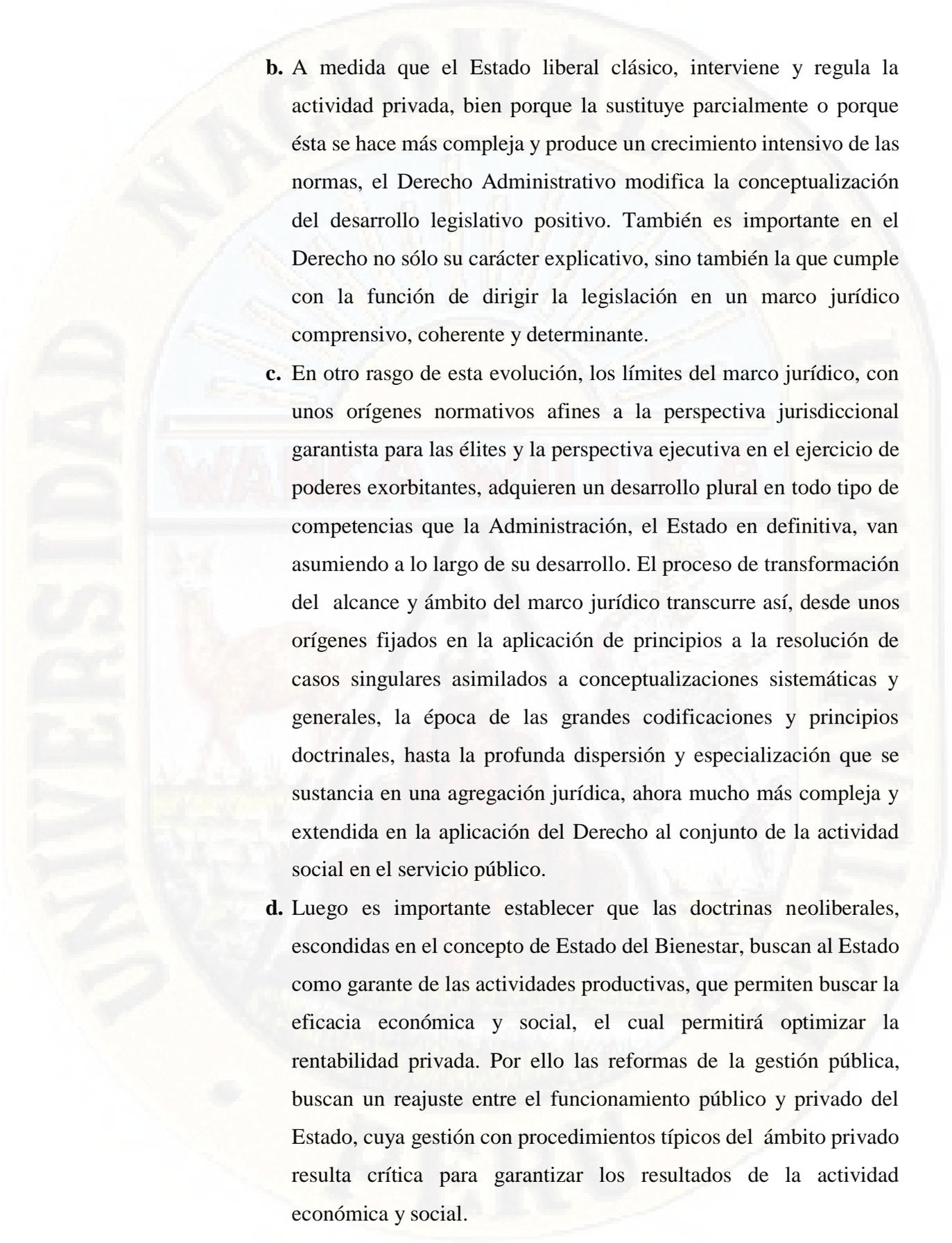
aplicar estos sistemas de rendición de cuenta adecuadamente, respecto al buen uso del recurso público, que tiene como finalidad buscar el bienestar de la población y no como una acción de poder cumplir con los estándares internacionales de propaganda de información.

- f.** Para poder implementar los indicadores de medición de eficiencia del gasto público, se tienen que considerar más variables de análisis, incluyendo los insumos esperados y los insumos observados, en términos financieros, se debe tomar en consideración la cuenta de cobertura y los objetivos considerados en las estrategias de intervención del sector público.
- g.** En aspectos donde se presentan déficits presupuestales, a raíz de que los costos de los productos observados, son menores a los productos esperados, el cual no es posible considerar como eficiencia directa, que alcanzó la administración pública en la adquisición del bien o la prestación del servicio, por lo que este contexto obedece a las restricciones presupuestales o a la baja en la calidad del bien o servicio que se va a brindar.
- h.** Además se desconocen en los escenarios de déficit, los costos que conllevan a implementar los programas, cumpliendo con el total de los objetivos propuestos en el programa, contra el presupuesto destinado para el desarrollo del proyecto. Esto evidenciaría el rezago presupuestal de las entidades, lo cual debería ser parte de la rendición de cuentas que brindan las entidades.
- i.** De igual forma, la implementación de los indicadores de eficiencia implica que las instituciones del estado, tengan que incorporar como herramienta de gestión, el presupuesto basado en resultados, integrando los insumos en todas las actividades de los procesos de intervención pública y considerando además las cadenas de valor público. El principal reto será agregar los diferentes mecanismos de asignación de costos de las actividades de apoyo a las actividades misionales de las entidades.

- Torrado J. (2014), en la tesis doctoral *“El Marco Jurídico de la Modernización en la Gestión Pública: El caso de España”*, investigación realizada para obtener el grado de Doctor, en la Universidad Nacional de Educación a Distancia UNED, en la ciudad de Madrid, República de España, cuyo objetivo fue estudiar la forma en las relaciones entre los ámbitos jurídicos y técnicos contribuyen a determinar con eficacia los procesos de modernización y reforma a que asisten las entidades públicas en determinados estados democráticos avanzados, las conclusiones a las que arribó el investigador fueron las siguientes:

a. La doctrina liberal se establece de acuerdo a las necesidades que se requiere del sistema público con el privado, en España el Estado patrimonial monárquico y oligárquico de la edad Moderna no ha estado en condiciones de desintegrar. Aunque el marco jurídico administrativo no es de vital importancia del Estado liberal, como muestra el análisis comparatista con el modelo anglosajón, se adopta en las circunstancias histórico-concretas creadas en la transición del Antiguo Régimen del ámbito europeo continental, dominado por el Estado absolutista y las posibilidades de adaptación reformista del Despotismo Ilustrado.

Por tal razón, la construcción jurídica se considera como una técnica de conformación de la organización y funcionamiento del nuevo Estado para la re categorización jurídico-política de las instituciones del Antiguo Régimen. Con la finalidad de asegurar la viabilidad y supremacía del nuevo Estado público respecto al entramado institucional anterior, se hace necesario atribuirle amplias potestades a través de su Administración. Políticamente supone la introducción, tras el periodo de la Restauración, que en España se produce durante la década Ominosa, del liberalismo doctrinario y moderado. Si bien, en paralelo a este periodo político y sin perjuicio de él, el marco jurídico evoluciona al servicio del fortalecimiento del poder ejecutivo.

- 
- b.** A medida que el Estado liberal clásico, interviene y regula la actividad privada, bien porque la sustituye parcialmente o porque ésta se hace más compleja y produce un crecimiento intensivo de las normas, el Derecho Administrativo modifica la conceptualización del desarrollo legislativo positivo. También es importante en el Derecho no sólo su carácter explicativo, sino también la que cumple con la función de dirigir la legislación en un marco jurídico comprensivo, coherente y determinante.
- c.** En otro rasgo de esta evolución, los límites del marco jurídico, con unos orígenes normativos afines a la perspectiva jurisdiccional garantista para las élites y la perspectiva ejecutiva en el ejercicio de poderes exorbitantes, adquieren un desarrollo plural en todo tipo de competencias que la Administración, el Estado en definitiva, van asumiendo a lo largo de su desarrollo. El proceso de transformación del alcance y ámbito del marco jurídico transcurre así, desde unos orígenes fijados en la aplicación de principios a la resolución de casos singulares asimilados a conceptualizaciones sistemáticas y generales, la época de las grandes codificaciones y principios doctrinales, hasta la profunda dispersión y especialización que se sustancia en una agregación jurídica, ahora mucho más compleja y extendida en la aplicación del Derecho al conjunto de la actividad social en el servicio público.
- d.** Luego es importante establecer que las doctrinas neoliberales, escondidas en el concepto de Estado del Bienestar, buscan al Estado como garante de las actividades productivas, que permiten buscar la eficacia económica y social, el cual permitirá optimizar la rentabilidad privada. Por ello las reformas de la gestión pública, buscan un reajuste entre el funcionamiento público y privado del Estado, cuya gestión con procedimientos típicos del ámbito privado resulta crítica para garantizar los resultados de la actividad económica y social.
- e.** Por lo cual la modernización administrativa, es constante en la

aplicación del Estado en el ámbito privado de la sociedad, pero ya sin someterse a los conceptos del Estado liberal clásico ni del Estado social. Las particularizaciones que introducen las nuevas políticas de gestión pública bajo la fórmula neoliberal no suponen una vuelta al origen, sino a formas de traspasar la responsabilidad del desarrollo económico y la estabilidad social al ámbito privado en el contexto de las nuevas condiciones creadas por la quiebra del Estado del bienestar. Si bien uno de los principales elementos programáticos de esta doctrina es la desregulación y privatización de la intervención pública, la vinculación de estos elementos a competencias públicas conecta la participación del ámbito privado con la Administración a través de un nuevo marco jurídico formalmente privado, pero sustancialmente público por su alcance, inexistente en el liberalismo primitivo. Por otra parte, las obligaciones públicas tampoco imponen, como se evidencia con las primeras reformas, que deba volverse a las estructuras administrativas de ese Estado del bienestar ni mantener los objetivos del aquel marco jurídico.

- f. Entendiendo la dimensión del marco jurídico, podemos establecer que las instituciones públicas, se definen con la intención de establecer la eficacia material que busque asegurar la ejecución de sus actuaciones y la obligación de eficacia jurídica para cumplir servicio a los intereses generales con objetividad y sometimiento pleno a la Ley y el Derecho. Ambas directrices presentan contradicciones en la elección de la vía de resolución del problema, que obliga a incumplir los objetivos de una en beneficio de la otra, aspecto que se detecta en la propia naturaleza de las normas que establecen para ellos sistemas relativamente independientes. Tanto las normas técnicas como las normas jurídicas abstraen recíprocamente sus objetivos. Sin embargo, prevalece sobre ellas el principio de que cualquier actuación pública debe responder al menos a dos principios constitucionales: su servicio al interés general y su ejecución objetiva sin perjuicio de los derechos particulares en

presencia.

g. En la aplicación de la eficacia material en la gestión, la modernización administrativa ha primado un marco técnico de las políticas públicas y los procedimientos operativos de gestión. La introducción de estos métodos surgidos en el paradigma de la Nueva Gestión Pública ha motivado un desplazamiento del papel director del marco jurídico público hacia la consecución de resultados con eficacia y eficiencia en el diseño técnico la Administración.

h. No obstante, para el mantenimiento de la eficacia, el marco jurídico público tampoco puede ser ajeno a su propia evolución, que abarca los instrumentos jurídicos precisos para cumplir sus objetivos de garante del Estado de Derecho a través de la actividad de la Administración, con principios inspirados en el ordenamiento constitucional sustanciados en las normas. Su valor esencial, el principio de legalidad, no sólo puede verse como una posición jerárquica y potestativa de los poderes públicos que represente una categoría absoluta y abstracta. Debe asegurar su cumplimiento de acuerdo a los intereses generales sustanciados en las cláusulas social y democrática. Éstas se consideran asimismo parte del ordenamiento jurídico general y principios de aplicación a las demandas de la sociedad a la Administración.

- Auad V. (2017), en la tesis *“Modernización y mejoramiento de la gestión en el sector público: Una mirada desde la innovación participativa”*, trabajo de investigación presentada para optar el Grado de Magister en Políticas Públicas en la Universidad del Desarrollo UDD, de la ciudad de Concepción, Republica de Chile, cuyos objetivos fueron dar a conocer el valor de la innovación participativa en la gestión pública, y absolver el impacto en la calidad de los servicios que brinda el Estado a la población y determinar la importancia de implementar con otros métodos de innovación en el sector público que participen a los funcionarios y que establezcan posicionar la mejora continua en la gestión en sus actividades y funciones, en donde se plantearon las

siguientes conclusiones:

- a.** Con respecto a la modernización del estado, es importante señalar, que es uno de los mecanismos que busca mejorar la gestión pública y que están sujetas a establecer la mejora continua, pero que es evidente que dichas mejoras están sujetos y condicionados por problemas externos a su cometido original, como las demandas de remuneraciones para los responsables de las instituciones públicas. Por lo que uno de los mecanismos que se estableció en la modernización del estado está buscando hacerle frente a esta problemática, desviando su objetivo y transformándose en un instrumento de gestión, el cual busca solucionar el problema en la gestión pública.
- b.** Repasa como una herramienta principal la innovación en la gestión, sobre todo la innovación participativa, que se considera como uno de los pilares en el diseño de un estado moderno, que empieza desde la parte interna.
- c.** Es importante señalar que en la gestión del sector público, actualmente, al no haber innovación trae como consecuencia, que los funcionarios públicos no puedan realizar sus actividades en función a los requerimientos y necesidades de la población, es decir, brindar una calidad de servicios, considerando que la articulación que tienen los servidores públicos son fundamentales, pues son los engranajes en la modernización del estado.
- d.** Las relaciones interpersonales que existe entre las autoridades y los funcionarios del sector público, da como consecuencia que existe una motivación positiva, que busca articular y establecer mecanismos de participación, los cuales tendrán un reconocimiento por parte de las personas y no de las unidades de trabajo.
- e.** Los aspectos de la innovación participativa deben sistematizarse con los objetivos estratégicos establecidos en la gestión, de tal forma, que se puedan realizar acciones y actividades de forma general y articulada, es ahí donde se puede establecer la mejora en las acciones

de sus actividades públicas.

- f.** En las innovaciones establecidas para la mejora de la gestión, éstas deben ser amplias, seguras y formar constantemente la mejora, lo cual trae consigo que se genere hechos tangibles y que sean sostenibles en el tiempo, también busca solucionar los posibles cuellos de botellas que se puedan generar en el transcurso de las actividades que se realizan diariamente.
- g.** Es necesario que las autoridades y funcionarios de las instancias públicas, estén activos y busquen estar vinculados a otros espacios y que logren que las innovaciones toleren mejoras puesto que se consigue mas motivación y se realice un mejor monitoreo en su accionar.
- Vásquez K. (2015), en la tesis *“Reorientación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos a partir de una estrategia de evaluación de impacto bajo el ámbito del Estatuto del Servicio Civil de Costa Rica”*, trabajo de investigación realizado para optar el Grado Académico de Magister Scientiae en Gerencia de Proyectos de Desarrollo, en el Instituto Centro Americano de Administración Pública de la ciudad de Costa Rica, en la República de Costa Rica, y cuyo objetivo es reorientar el Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SIGEREH), considerando una estrategia de evaluación de impacto, que nos muestre como hacer la evaluación y contribuir en la eficiencia de administración pública siendo sus conclusiones son las siguientes:

 - a.** Es necesario señalar que hay leyes, normativas y documentos de gestión institucional, que determinan la organización de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) en las 46 instituciones públicas, consideradas dentro del Régimen del Servicio Civil (RSC).
 - b.** Se tiene conocimiento que también existen los diagnósticos situacionales de las 46 Oficinas de la Gestión Institucional de Recursos Humanos (OGEREH), y cuya información es de relevancia ya que busca desarrollar los procesos de gestión de recursos humanos.

- c.** La información detallada en el diagnóstico, nos permiten determinar la orientación estratégica que implementará la GRH, lo cual es necesario para poder comunicar y anunciar, además de realizar una retroalimentación entre los órganos e instancias del Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SIGEREH).
- d.** Realizar la sistematización de los antecedentes e información considerada, permitió establecer estudios e investigaciones, que buscan mejorar y fortalecer la GRH en el RSC, pero, que dichas investigaciones, no han sido implementadas de acuerdo a las necesidades que se requieren, lo cual trae consigo la limitación de recursos de la Dirección General del Servicio Civil (DGSC).
- e.** Un alto porcentaje de los responsables de OGEREH, básicamente un 76,2%, menciona que las oficinas que están bajo su responsabilidad no cuentan con el personal adecuado, los recursos financieros y económicos son escasos y que los materiales no son suficientes, para poder establecer un buen funcionamiento, por lo que es necesario que la DGSC busque las soluciones respectivas y que plantee estrategias que busquen implementar y mejorar las diferentes oficinas administrativas.
- f.** Es necesario señalar que existen oficinas que están mejorando su gestión de procesos, pero que son mínimas, y que para que no sea parte del problema, se adecúe una estrategia para que pueda seguir con ese fortalecimiento, buscando sistematizar a las demás oficinas y sobre todo articular y mejorar los procesos de GRH.
- g.** La participación y consulta del personal de la Oficina Gestión de Recursos Humanos y el Consejo Técnico Consultivo de responsables de recursos humanos, deben estar articuladas y ser aprovechados, para mejorar los diferentes procesos de gestión de recursos humanos y mejorar el Sistema.
- h.** En general, existe una apreciación positiva del servicio que ofrece la Dirección General del Servicio Civil (DGSC) a las OGEREH, pero es importante señalar que debe mejorarse los procesos de

comunicación y asesoría.

- Buenrostro A. (2010), en la tesis “*El Servicio Civil de carrera en la Administración Pública Municipal de Guadalajara*”, investigación realizada para optar el título de Maestría en Política y Gestión Pública, en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente de la ciudad de Guadalajara, en la Republica de México, cuyas conclusiones son las siguientes:
 - a.** Resultado de la investigación es que se visualiza la importancia de la implementación del servicio civil de carrera, es fundamental, para determinar la optimización y buenas prácticas de las instituciones públicas, puesto que, busca desaparecer y erradicar la discrecionalidad de los responsables políticos, que buscan incorporar a la función pública personal no especializado e improvisado, esta implementación busca una correcta administración del personal, que en base a sus méritos, se determina el personal altamente calificado y establecer la gestión pública, así como de dotar herramientas y mecanismos, para mejorar las políticas públicas y los planes de desarrollo, y que fundamentalmente busca mejorar la calidad de servicios, que se brinda a la población. Cabe señalar que el sistema en sí no es un fin, sino un medio para mejorar la institución pública.
 - b.** Obviamente es necesario establecer que la aplicación e implementación del servicio civil de carrera, no es la solución a los problemas que se presentan en la gestión pública, pero, su acciones son ventajosas, porque permite fortalecer al personal administrativo del sector público, básicamente en su crecimiento y desarrollo profesional, elementalmente se dignifica la función pública, existe mayor transparencia y rendición de cuentas, y se busca disminuir la corrupción, es buscar ser eficientes, eficaces y buscar la calidad de servicios.
 - c.** Las desventajas que se puedan establecer en el sistema de servicio civil, es básicamente el exceso de uniformidad en los esquemas, que se plantea en la carrera pública, reduce la capacidad de adaptación a

entornos plurales y de reacción frente a los cambios. Así como la relativa inamovilidad que adquieren los servidores públicos, pues una vez que entran en funciones bajo el sistema sus derechos laborales se fortalecen, situación en la que el funcionario pudiera abusar y no corresponder a las exigencias del desarrollo eficiente de la administración pública.

- d.** En la investigación se ha descrito todo lo referente a la institución, donde se estableció que la administración pública como andamiaje del sistema del servicio civil de carrera fue rehén de la política autoritaria y del presidencialismo totalitario. Ahora en la actualidad ya se ve los cambios contundentes, prueba de ello es la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la administración pública federal y su órgano operador.
- e.** El Estado de Jalisco es considerado como el pionero de esta Ley de Servicio Civil, ya que el año de 1995 se aplica a la institución la llamada reforma política del Estado y se formaliza en rango Constitucional en el año de 1997, el cual es de suma importancia ya que el andamiaje del servicio civil de carrera se encuentra previsto en la Constitución local y la ley de la materia, el cual implica un blindaje constitucional, derrocando las tentaciones políticas de revocar las acciones jurídicas de la institución, puesto que de hacerlo se enfrentarían a un proceso legislativo extraordinario, y sabiendo además que a nivel federal no existe el blindaje constitucional.
- f.** El municipio de Guadalajara fue otro de los estados que también aplicó este sistema de la carrera civil, en el año 2003, es aquí donde se formaliza el Reglamento del Servicio Civil de Carrera en la Administración Pública de Guadalajara, cuyo objetivo era establecer normas y lineamientos para la gestión pública y desarrollar dicho servicio civil de una manera más eficiente, y que la operación y desarrollo de este sistema regule los diferentes procesos como la integración, promoción, desarrollo, que a través del reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal se pueda establecer

los mecanismos de cambio dentro del accionar de la institución.

- g.** Sin embargo, basándonos en los resultados obtenidos en la presente investigación, además de contar con la parte normativa y otros reglamentos de este sistema del servicio civil, podemos mencionar que, aún no se ha articulado como debería ser, las acciones para poder implementar el sistema de profesionalización, la hipótesis considerada en la investigación fue satisfactoria, ya que las autoridades explícitamente manifestaron no aplicar las normas y mecanismos correspondientes, sin justificación alguna, de tal suerte que dicho silencio concatenado con la evidencia encontrada corroboran los argumentos de la investigación.
- h.** Por otro lado el esquema político clientelar en la elaboración de la plantilla laboral de la administración pública municipal del Ayuntamiento de Guadalajara, tuvo como importante resultado evidenciado, porque se pudo demostrar que gran parte de los funcionarios se encuentran vinculados formalmente con el partido político que actualmente ostenta el poder en el gobierno municipal, por lo que es importante señalar que los políticos de este estado de Guadalajara fingen ser autoridades municipales, los cuales asumen los retos y la responsabilidad de implementar el sistema del servicio civil de carrera en Guadalajara, toda vez que existe el aspecto jurídico, normativo y administrativo, por lo que, se necesita la voluntad política, concibiendo al servicio civil de carrera como una forma eficiente y eficaz para poder fortalecer la Institución la cual se nutre de sus funcionarios públicos. Dando como resultado reglas claras, transparencia y calidad gubernativa.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

- Torres V. (2016), en la tesis *“La Implementación de la Ley SERVIR durante el periodo 2013 – 2016: un análisis de los factores que explican los avances en el proceso de transito de los ministerios”*, tesis de investigación elaborada para optar el Grado de Magister en Ciencia

Política y Gobierno con mención en Políticas Públicas y Gestión Pública en la Pontificia Universidad Católica del Perú PUCP en la ciudad de Lima, República de Perú, y cuyo objetivo fue establecer como las políticas públicas, han logrado posicionarse en el tiempo y han logrado alcanzar la maduración de las fases de su diseño, recibiendo el impulso de parte de las diferentes administraciones y el consenso generado, en función al proceso de adhesión del Perú a la OCDE como política pública del servicio civil, y cuyas conclusiones fueron las siguientes:

- a.** Es importante que para todo proceso inicial, como es el caso del proceso de tránsito, se apliquen las herramientas necesarias, las cuales requieren de información de parte de los responsables de la oficina y de los representantes de los equipos que estos tienen a su cargo.
- b.** En función a los resultados obtenidos, podemos determinar que de las variables materia de investigación, son las que influyen en el grado de avance de la aplicación de los procesos de tránsito del régimen del servicio civil de los diferentes ministerios, teniendo en cuenta las personas, la cantidad de años que se aplica el proceso de tránsito, la percepción de parte del equipo al aplicar las herramientas de tránsito y sobre la consideración de los niveles jerárquicos, que se considera como importantes en el ministerio.
- c.** Es de suponer que al implementar los lineamientos para el proceso de tránsito, en una institución pública, el régimen del servicio civil, será considerado como un proceso largo, el cual ha sido motivo para que los ministerios, puedan aplicar las diferentes herramientas, que sirven para realizar los diagnósticos y poder solucionar los diferentes problemas vinculados a sus líneas operativas y a su administración interna por un periodo de dos años.
- d.** Al presentar el modelo en la presente investigación, podemos ratificar, que cuando hay mayor percepción de complejidad sobre las herramientas del régimen del servicio civil, más lento, será el

proceso para poder ejecutar, por lo que es necesario explicar que la operatividad, está a cargo de los equipos, quienes tienen que articular, formalizar, conocer y aplicar adecuadamente los lineamientos y la metodología, que son nuevos en toda su composición, y que les demandan a los ocupantes de los diferentes puestos, inversiones adicionales de tiempo y esfuerzo, que son diferentes a los que normalmente requieren para realizar sus actividades propias del quehacer organizacional.

- e. El logro que se tiene al aplicar el proceso de tránsito de los ministerios, está condicionado de acuerdo a los diferentes niveles jerárquicos de los puestos que se desempeña como importantes, es decir, cuando se considera la ubicación del puesto en las partes estratégicas del organigrama, mayor es el control y la velocidad del tránsito del ministerio.
- f. A mayor número de personas que realiza los servicios en el ministerio, menor será el grado de progreso del proceso de tránsito; cuando mayor sean los días utilizados en el proceso de tránsito, mayor será el grado de progreso del proceso en los ministerios; cuando mayor es la complejidad percibida por los equipos de trabajo encargados del tránsito sobre el proceso y sus herramientas, menor será el progreso del proceso de tránsito al régimen del servicio civil y finalmente cuando mayor sea la jerarquía del cargo de quien está pendiente del avance general del ministerio en el tránsito, mayor será el avance de este proceso en el ministerio.
- Ganoza L. (2015), en la tesis “*Aplicación de un Plan Estratégico para la Mejora de la Gestión Pública de la Municipalidad de Puerto Eten 2015 -2020*”, trabajo de investigación presentado para optar el grado académico de Magister en Gestión Pública, en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC de la ciudad de Lima, República de Perú, el objetivo general de la investigación es buscar que el estudio y la aplicación de un plan estratégico permita mejorar la eficiencia de la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Eten – Chiclayo en el

periodo 2015 – 2020 y cuyas conclusiones son las siguientes:

- a.** Al aplicar y ejecutar el plan estratégico, se vio la mejora de la gestión pública en la Municipalidad de Puerto Eten. Teniendo como apoyo en nuestra investigación la prueba de la normalidad y la prueba de hipótesis.
 - b.** Se llega a la conclusión que al implementar un plan estratégico, se mejora la eficiencia de la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Eten - Chiclayo en el período 2015-2020.
 - c.** Se determinó que al aplicar un plan estratégico, mejora la calidad de la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Eten - Chiclayo en el período 2015-2020.
 - d.** Se determinó que la aplicación de un plan estratégico mejora la productividad de la gestión pública de la Municipalidad de Puerto Eten - Chiclayo en el período 2015-2020.
- Ortega A. (2016), en la tesis *“Ejercicio de la función pública desde la perspectiva constitucional y las innovaciones de la Ley 30057 o del Servicio Civil”*, presentado para la obtener el Grado Académico de Magister en Derecho, en la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez de la ciudad de Juliaca en la Región Puno, República de Perú, el objetivo del trabajo de investigación fue analizar cuál es la perspectiva que se tiene al aplicar la función pública de acuerdo a la Constitución Política de 1993 y que innovaciones contiene la nueva Ley N° 30057 o Ley del Servicio Civil, en las acciones que realiza el sector público, se llegó a las siguientes conclusiones:
 - a.** De acuerdo a la Constitución Política del Perú del año 1993, los funcionarios y servidores públicos están al servicio del Estado Peruano, donde el Presidente de la República tiene la más alta jerarquía, y de acuerdo a ese orden, los representantes al Congreso, ministros de Estado, miembros del Tribunal Constitucional y de la Junta Nacional de Justicia(Ex Consejo Nacional de la Magistratura), los magistrados supremos, el Fiscal de la Nación y el Defensor del Pueblo, en igual categoría; y los representantes de organismos

descentralizados y alcaldes, de acuerdo a ley. La Carta Magna determina en principio de que los funcionarios y servidores públicos dependen y sirven al Estado Peruano, y su objetivo es establecer la finalidad del Estado, que es brindar una adecuada atención de servicios de acuerdo a las necesidades y establecer que ese servicio sea considerado como un servicio de calidad.

- b.** Es importante señalar, que de acuerdo a las normativas y principios constitucionales, todos los servidores públicos, que laboran en el sector público, no pueden ser parte o miembros de partidos políticos, tampoco ser personal de autoridades como ministros, el Presidente del Congreso, de la Corte Suprema o del propio Presidente de la República, la normativa regula el ingreso, derechos, deberes y responsabilidades de los servidores públicos.
- c.** Dentro de la carrera del servicio civil, hay que tener en cuenta que no son considerados como parte de esta Ley los funcionarios y servidores que tienen cargos políticos o de confianza. Ningún funcionario o servidor público puede desempeñar más de un empleo o cargo público remunerado, a excepción de la función docente. De acuerdo a ley los trabajadores o servidores que laboran en las empresas del Estado no están comprendidos en la función pública.
- d.** En concordancia a la Constitución Política del Perú y sus normativas respectivas, el servicio público, y los sistemas del régimen de servicio civil, son las principales bases de los sistemas políticos democráticos, porque articula la comunicación eficiente entre los gobernantes y gobernados: el servicio público es el viaducto de comunicación entre la población y el gobierno; es el camino para articular las respuestas gubernamentales y que estas sean eficaces; te determina la legitimidad democrática en los campos de participación, legitimidad, participación, civilidad, logro de bienestar y cooperación social.
- e.** Para la aplicación de la Ley del Servicio Civil, es importante tener en cuenta que los principios, normas o reglas específicos de otros

regímenes como el Decreto Legislativo N° 276, el Decreto Legislativo N° 728, el Decreto Legislativo N° 1057 y otras normativas, ni de las carreras especiales, salvo expedición establecida en la Ley y su reglamento, no deben ser aplicados en el proceso de aplicación del régimen del servicio civil, porque este régimen considera a los servidores civiles, que dan servicios en todas entidades públicas, sin considerar su nivel de gobierno y sus regímenes respectivos.

- f.** De acuerdo a la Ley del Servicio Civil, básicamente se basa en los méritos del servidor público, siendo la finalidad de este régimen establecer que los puestos de trabajo, sean ocupados por el personal idóneo, en virtud a sus competencias. Por lo que, la meritocracia, es la base fundamental de los diferentes procesos de selección, desarrollo profesional y desempeño evaluado, considerando las capacitaciones, su rendimiento laboral y su estadía y permanencia en el servicio civil.
- g.** Por otro lado, el régimen del servicio civil, también se basa en la igualdad de oportunidades, que es el primer eslabón, para poder incorporar y establecer la progresión de los trabajadores administrativos, además de establecer los méritos, cualquier persona que le interese un puesto de trabajo en el sector público, cuando quieran establecer su incorporación y para los servidores públicos del servicio civil cuando su ascenso es progresivo, también pueden postular en igualdad de condiciones en los diferentes procesos de selección, para ello es necesario que se cumpla con las principales condiciones para postular y cumplir con el perfil profesional del puesto de trabajo.
- h.** El servicio civil se establece, en función a las mejoras de las prácticas e implementa la mejora continua en los diferentes procesos que realiza cada entidad, a la búsqueda de resultados, metas y objetivos que se programan, y que busquen la calidad de servicios que se pueda brindar a la población, en otras palabras, buscar ser un

servicio civil eficaz, eficiente y competitivo.

- Díaz F. (2015), en la tesis *“La vulnerabilidad de la Ley del Servicio Civil a los derechos colectivos de trabajo de los empleados públicos del Perú”*, trabajo de investigación realizada para optar el Grado de Maestro en Derecho Mención en Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, en la Universidad Nacional de Trujillo, Republica de Perú, cuyo objetivo principal es determinar si la Ley N° 30057 Ley del Servicio Civil, vulnera los derechos colectivos de trabajo de los servidores públicos del Perú, y cuyas conclusiones a las que culmino el investigador fueron las siguientes:

a. La parte normativa y jurídica de la negociación colectiva, es una disposición general elaborada a través de un procedimiento especial de carácter convencional, es el acto concertado que se realiza en una mesa de negociación para la elaborar los acuerdos que deben ser las propuestas o medidas preparatorias de una disposición de carácter general y cuya finalidad principal es ser el órgano de gobierno del correspondiente ámbito, es decir, es la naturaleza jurídica de la negociación colectiva, que se basa en una negociación que se determina como un contrato, pero que busca legislación preexistente, reconociendo garantías y derechos superiores debidamente consagrados dentro de la ley.

b. El Tribunal Constitucional ha establecido en una jurisprudencia que, respecto de los derechos colectivos de trabajo debe conceptualizarse que la libertad sindical es aquella acción que relaciona un derecho civil y un derecho político, y esta se articula con el estado social y democrático de derecho, que crea y fundamenta las organizaciones sindicales, el cual tiene como un aspecto principal de que toda persona puede constituir organizaciones con el propósito de defender sus intereses gremiales y un aspecto funcional, como es de poder incorporarse o no a este tipo de organizaciones. En cuanto, a la negociación colectiva, se permite crear, modificar o extinguir derechos y obligaciones referidos a remuneraciones, condiciones de

trabajo, productividad y demás aspectos que concierne a las relaciones laborales, y donde se menciona en el deber del estado de fomentar y estimular la negociación colectiva entre los empleadores y trabajadores, conforme a las condiciones nacionales, y que forma esta negociación colectiva en una potencia que es vinculante en el ámbito de lo concertado, y, por ultimo con relación a la huelga sindical, que viene a ser la suspensión colectiva de la actividad laboral, la cual debe ser previamente acordada por la mayoría de los trabajadores, y debe ser conforme a la normativa y el orden jurídico vigente, ya que dicho ejercicio comporta el respeto de los derechos de terceros, en particular de los del empleador.

- c.** En las disposiciones de la ley del servicio civil, podemos encontrar que los artículos 34° inciso b, 40°, 42°, 44°, 49°, Primera Disposición Complementaria Final Tercera Disposición Complementaria Final, Cuarta Disposición Complementaria Final, Undécima Disposición Complementaria Final, vulneran los derechos colectivos de trabajo consagrados en la constitución en los artículos 23°, 24°, 26°, 28°, 43°, 51°, 139°
- d.** Hoy en día, se consideran 15 regímenes laborales en las entidades públicas, entre generales y especiales, lo cual conlleva a un desorden en la gestión del sector público, y en donde cada uno de los regímenes tienen diferentes derechos y deberes para los servidores públicos. Por lo que es necesario la implantación e implementación de forma integral, de la Ley del servicio civil, quienes establecerán los sistemas del manejo de los recursos humanos en el sector público, donde se establecerá a todos los regímenes de carrera y las acciones de contrataciones de servicios del personal considerados como parte de la gestión pública, con excepción de algunos regímenes especiales.
- e.** En los diferentes convenios que tiene la organización internacional del trabajo en materia de derechos colectivos de trabajo que han sido ratificados por el Perú, también se consideran el convenio de la OIT

N° 87, el convenio de la OIT N° 98 y el convenio de la OIT N° 151.

f. Dentro de los regímenes laborales del sector público que se encuentran enmarcados dentro de la ley servir, tenemos: Decreto Legislativo N° 052 – Ley Orgánica del Ministerio Público, Decreto Legislativo N° 1149 – Ley de la Carrera y Situación del Personal de la Policía Nacional del Perú, Decreto Legislativo N° 1057 – normativa que regula el Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios, El Decreto Legislativo N° 276 – Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones en el Sector Público, Ley N° 23536 – Ley de las Normas Generales que Regulan el Trabajo y la Carrera de los Profesionales de la Salud, Ley N° 23733 – Ley Universitaria, Ley N° 30220- Ley del Servicio Diplomático de la República, Ley N° 28175 - Ley Marco del Empleo Público, Ley N° 28359 – Ley de Situación Militar de los Oficiales de las Fuerzas Armadas, Ley N° 29079 – Ley de la Carrera Especial Pública Penitenciaria, Ley N° 29277 – Ley de la Carrera Judicial, Ley N° 29944 – Ley de la Reforma Magisterial.

2.1.3. Antecedentes Locales

No hay antecedentes de trabajos de investigaciones realizadas en la Unidad de Post Grado de la Facultad de Ciencias Empresariales y demás unidades de post grado de la UNH respecto a las variables de investigación que se está elaborando.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA DEL ESTADO PERUANO

2.2.1.1. Concepto de Modernización de la Gestión Pública del Estado Peruano

La Secretaría de Gestión Pública dependiente de la Presidencia del Consejo de Ministros y como ente rector del Sistema

Administrativo de la Modernización de la Gestión Pública, conceptualiza que la:

“ Modernización de la Gestión Pública del Estado peruano comprende un proceso continuo de mejora, con el fin de que las acciones del Estado respondan a las necesidades y expectativas de la ciudadana, busca mejorar las acciones en que el Estado peruano realiza sus actividades y busque mecanismos más transparentes y eficientes, enfocándose en mejorar todos los procesos que se realizan en las instituciones públicas.”

Luzgarna Quillama Torres (2012), especialista en Gestión Pública, menciona que:

“La Modernización de la Gestión Pública es el conjunto de procesos, procedimientos y acciones que sirven para mejorar la adaptación constante y con sostenibilidad del buen funcionamiento de la Gestión Pública del Estado y poder así responder a las exigencias de la población en general”.

La Secretaría de Descentralización de la Presidencia de Consejo de Ministros, manifiesta que la Modernización de la Gestión Pública del Estado Peruano o Reforma Administrativa es el proceso político técnico de transformación de actitudes y de fortalecimiento de aptitudes, de agilización de procesos, simplificación de procedimientos, sistemas funcionales y administrativos, relaciones y estructuras administrativas, con el fin de hacerles compatibles con los nuevos roles de todos los niveles de gobierno, así como, con los planes y programas de desarrollo y dar al Estado su capacidad protagónica.

El Instituto de Ciencias Sociales y Políticas Públicas INCISPP, (2016) conceptualiza que:

“La Modernización de la Gestión Pública del Estado Peruano es el proceso continuo de mejora de la gestión

pública, la Modernización de la Gestión Pública implica una visión dinámica y viva de la gestión pública, pues supone entender que el modelo de gestión por el que se ha optado no está definido de una vez y para siempre, sino que debe perfeccionarse”.

Además hace hincapié que este cambia rápidamente, por lo que la gestión debe estar en constante cambio, porque es una de las formas que el Estado Peruano puede cambiar y de esa manera obtenga el poder de satisfacer las necesidades de la población y poder establecer la legitimidad.

Para Flavio Ausejo, especialista en Gestión Pública, la Modernización del Estado, implica elaborar reglas que permitan a los sistemas administrativos operar de forma conjunta, es decir, que las reglas para la planificación estén armonizadas con las de presupuesto, que a su vez lo estén con las de compras e inversiones y que estas últimas con las de control. Asimismo, se necesita que los servidores públicos responsables de los aspectos administrativos tengan una mirada sistemática y holística.

Mariana Llona Rosa, (2011), especialista en Gestión Pública, conceptualiza:

“La Modernización de la Gestión Pública, se da a través de ejes centrales en los cuales las organizaciones del Estado se adecúan al cumplimiento de objetivos de políticas articuladas a una estrategia de desarrollo coherente y fundamentalmente de dos pilares el servicio al ciudadano y la descentralización del poder y consolidación de la democracia real, que requiere de lineamientos generales, requiere de apoyo político y con nuevas relaciones en el interior del propio Estado que guíen con acción colectiva hacia la política nacional”.

Para Luis Fernando Valeriano Ortiz, docente de Postgrado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, especialista en

Proyectos de Inversión Pública, menciona que la Modernización de la Gestión Pública del Estado Peruano, es uno de los pilares más importantes para el desarrollo sostenible del país, y que se requiere de una voluntad política consensuada entre los poderes del Estado, de un marco legal que comprenda al gobierno central, regional y local en forma integral de una concepción sistemática, que tome en cuenta las experiencias comprendidas en los logros alcanzados y sus aspectos restrictivos, con respecto a la jurisprudencia de leyes sobre la reforma de la administración pública del país.

José Martín Santillán Méndez, (2011), define que:

“La Modernización de la Gestión Pública, implica realizar una serie de reformas a la gestión pública donde se delegan responsabilidades y se busca ejercer un mayor control, para mejorar el rendimiento de las cuentas fiscales y cumplir con las funciones del Estado, que son las siguientes: la función de asignación, que se relaciona con la eficiente asignación de recursos en toda la economía, es decir, actuar donde la iniciativa privada no interviene, en la provisión de bienes y servicios, la función de distribución, que se refiere a la adecuada distribución de la renta entre los diversos grupos de la economía, la función de estabilización, que se interesa en mantener el balance macroeconómico a fin de prevenir tanto grandes inclinaciones en el empleo y la actividad económica y severos ataques de inflación, para asegurar una adecuada tasa de crecimiento económico y finalmente la función de coordinación de funciones presupuestarias, referido a que cuando el Estado aplique las funciones anteriores, estas no tengan efectos contraproducentes”.

2.2.1.2. Dimensiones de la Modernización de la Gestión Pública del Estado Peruano

Las principales dimensiones que comprende la Modernización de la Gestión Pública del Estado Peruano son consideradas primordiales para lograr establecer las estrategias, acciones, procesos y demás actividades que establecerán los cambios en el tratamiento de la función pública con las mejoras, que se pueden determinar, para el mejoramiento de los procedimientos que se realizan en las instituciones públicas en el Estado Peruano, las dimensiones que se consideran son:

2.2.1.2.1. Políticas Públicas, planes estratégicos y operativos

El Estado peruano considera las políticas públicas, conjuntamente con los objetivos estratégicos, importantes y prioritarios para el país. Por lo que, en los diferentes niveles jerárquicos del gobierno, empezando a nivel nacional, se proclaman políticas en general, y que las instituciones del sector público deben implementar en objetivos estratégicos, buscando la formas o rutas de cómo lograr estos objetivos en bien del desarrollo de la comunidad. El planeamiento es una forma de poder articular a nivel nacional y, que el ente rector, es decir, CEPLAN, quien es el responsable de poder realizar la articulación de los objetivos estratégicos en los diferentes niveles de gobierno.

La Modernización de la Gestión Pública, está determinada en el objetivo nacional del eje 3 del Plan Bicentenario “El Perú hacia el 2021”; que tiene como fin establecer que el Estado Peruano, tenga como finalidad servir a la población y buscar su desarrollo en general, y que para ello es necesario que las funciones que realizan las instituciones del sector público sean eficientes, sea democrática, sea transparente, participativa y descentralizada, y que estas estén articuladas a los diferentes

sectores y en los tres niveles de gobierno (nacional, regional y local), las cuales deben funcionar de manera eficaz, eficiente y que estén articuladas entre ellas, en bien del desarrollo de la población y garantizar la seguridad nacional.

Para ello es importante que el Estado peruano de forma sistemática, tenga bien definidos los objetivos estratégicos, que estos sean claras y sean considerados primordiales y prioritarios para el desarrollo de la población. Debiéndose establecer y formular las políticas públicas que estén articuladas a los objetivos. Para ello las instituciones públicas, deben considerar como parte de su desarrollo los lineamientos y principios, que se determinan en las políticas públicas, los cuales están reflejados en los diferentes proyectos y planes, con el propósito de lograr los resultados esperados, en bien de la población en general. Por lo que el Estado en su totalidad debe orientarse para mejorar los esfuerzos, coordinando las acciones, buscando brindar un adecuado servicio de calidad que se le brinda a la ciudadanía.

Las políticas públicas nacionales, bajo la coordinación de CEPLAN, son primordiales para lograr objetivos claros con respecto a los planes sectoriales de responsabilidad de los sectores y ministerios en general, y que estas en coordinación con la Presidencia del Consejo de Ministros deben estar articuladas a los gobiernos regionales y gobiernos locales, estas políticas se enmarcan en políticas de Estado y se articulan en los diferentes programas de gobierno, y determinando e identificando los problemas de la agenda pública, estas políticas públicas buscan integrar a los procesos de la modernización de la gestión pública, fijando una acción del servicio del Estado al servicio de la población.

El Plan de Desarrollo Concertado, es una propuesta de desarrollo, que es determinado por los diferentes actores

importantes de la región, quienes buscan articular y alinear el proceso de desarrollo regional o local. Está gestionado estratégicamente, considerando una visión hacia el futuro, que permitirá accionar a todos los representantes o actores de las regiones y actores locales, que buscan el desarrollo territorial, en el largo y mediano plazo.

Es de saber que tanto las instancias regionales como las autoridades locales, son los responsables de realizar los diferentes procesos participativos de planificación y desarrollo del ámbito territorial. Estos PDC's (Planes de Desarrollo Concertado), deben considerar los aspectos prioritarios para la población. Los PDC's, son instrumentos importantes para el desarrollo de la población y comunidad, donde la participación de la población en el desarrollo, la planificación y la identificación de las potencialidades de los planes y proyectos deban articular eficientemente los objetivos de desarrollo en la comunidad o población en los diferentes niveles verticales del Estado Peruano y los distintos niveles horizontales del Estado Peruano establecer los planes estratégicos de las diversas instituciones a nivel nacional.

El proceso de Planeamiento Estratégico, busca inicialmente identificar al público objetivo, y donde la institución pública debe accionar y establecer acciones de desarrollo en bien de la población, y que pueda transformarse en bienes y servicios. Para ello es necesario, que este accionar se base en función a la normativa y que en ella se establezca las necesidades de la comunidad, así como los encargos establecidos el gobierno en gestión, los cuales buscaran solucionar y determinaran sobre todo la misión que tiene la institución pública, considerada en su plan estratégico.

Después de considerar la misión institucional, se procede a determinar y establecer la visión institucional, considerar los

valores institucionales y establecer los objetivos estratégicos, elaborar la visión institucional implica que esta debe ser determinada de forma colectiva y desarrollando estrategias para socializar la “visión institucional” por parte de los responsables del manejo de la gestión de la institución pública.

La elaboración de los PEI's (Plan Estratégico Institucional) y los POI's (Planes Operativos Institucionales), deben estar articulados entre ellos, además de estar sistematizados y articulados con otros planes de desarrollo, las cuales deben estar articulados a las diferentes Políticas Públicas, todo esto es parte de las acciones que se realizan en los diferentes sectores públicos tanto nacionales, regionales y locales.

2.2.1.2.2. Presupuesto por Resultados

Como uno de los pilares de la Política de Modernización, se considera al Presupuesto por Resultados, que es una estrategia de la gestión pública que vincula la asignación presupuestal y los resultados que se obtienen a favor de la comunidad, tiene como finalidad mantener un orden fiscalizador, de utilizar de forma eficiente los recursos del Estado y la calidad del gasto público, asegurando los resultados en las diferentes operaciones que realizan las instituciones públicas, por tanto, busca adoptar de forma progresiva los Programas Presupuestales con un enfoque de resultados, que está a cargo del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), en lo que se refiere a los gastos programables.

La Política de Modernización de la Gestión Pública, tiene como unos de sus fines el de apoyar en la reforma del sistema presupuestal, el cual se sigue implementando en la Dirección General de Presupuesto Público (DGPP) del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), básicamente en mejorar de

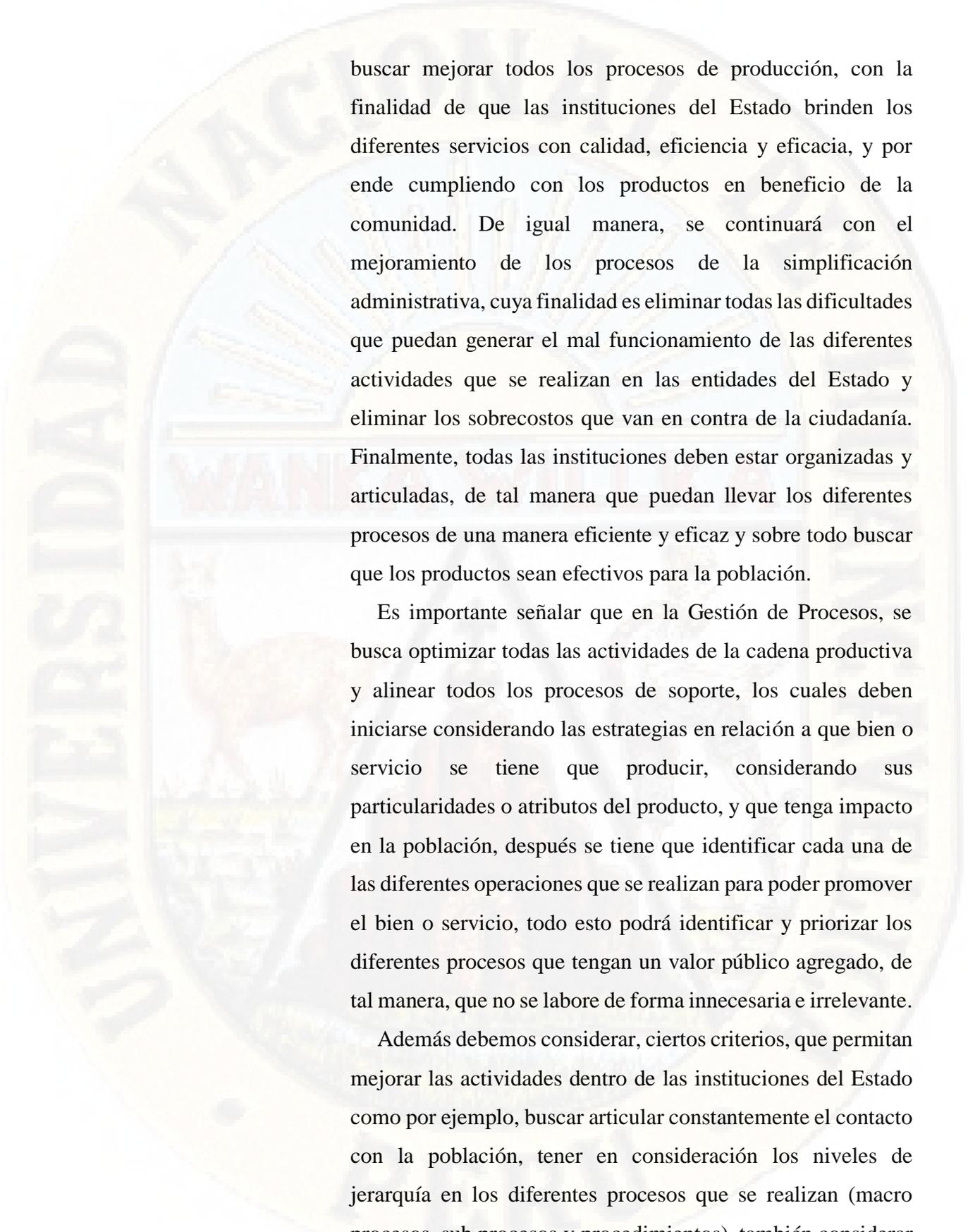
forma eficiente y eficaz en la gestión. Las diferentes reformas que está implementando el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), están orientadas a conciliar tres objetivos: Mantener la disciplina fiscal; mejorar la eficiencia en la distribución de los recursos; y mejorar la calidad del gasto asegurando eficiencia y eficacia en las operaciones de todas las entidades y agencias en los tres niveles de gobierno.

La reforma del Sistema de Presupuesto Público impulsada por el Ministerio de Economía y Finanzas busca: Cumplir con los Programas Presupuestales, busca articular el presupuesto con las políticas públicas, de acuerdo a las necesidades priorizadas a nivel nacional, de acuerdo a los objetivos estratégicos y operativos que consideran todas las instituciones públicas a nivel de los niveles de gobierno. Iniciar las intervenciones orientadas a resultados, buscando cambiar de un enfoque de asignación de recursos, hacia otro enfoque que está basado en productos y resultados.

En ese contexto las diferentes instituciones públicas, deben considerar como evidencias, todas las actividades de las intervenciones y los productos que se realizarán y los resultados o productos financiados, y que estos determinen la mejora en la calidad de servicios que se brindará a la población, satisfaciendo sus necesidades. Para ello se requiere que los procesos sean claros y que estas transformen de forma eficiente los insumos en aquellos productos, que satisfagan a toda la población, además de poder identificar los costos de los diferentes insumos requeridos.

2.2.1.2.3. Gestión por Procesos, Simplificación Administrativa y Organización Institucional

Las instituciones públicas adoptarán de forma progresiva, todo lo referente a la Gestión de Procesos, lo cual permitirá



buscar mejorar todos los procesos de producción, con la finalidad de que las instituciones del Estado brinden los diferentes servicios con calidad, eficiencia y eficacia, y por ende cumpliendo con los productos en beneficio de la comunidad. De igual manera, se continuará con el mejoramiento de los procesos de la simplificación administrativa, cuya finalidad es eliminar todas las dificultades que puedan generar el mal funcionamiento de las diferentes actividades que se realizan en las entidades del Estado y eliminar los sobrecostos que van en contra de la ciudadanía. Finalmente, todas las instituciones deben estar organizadas y articuladas, de tal manera que puedan llevar los diferentes procesos de una manera eficiente y eficaz y sobre todo buscar que los productos sean efectivos para la población.

Es importante señalar que en la Gestión de Procesos, se busca optimizar todas las actividades de la cadena productiva y alinear todos los procesos de soporte, los cuales deben iniciarse considerando las estrategias en relación a que bien o servicio se tiene que producir, considerando sus particularidades o atributos del producto, y que tenga impacto en la población, después se tiene que identificar cada una de las diferentes operaciones que se realizan para poder promover el bien o servicio, todo esto podrá identificar y priorizar los diferentes procesos que tengan un valor público agregado, de tal manera, que no se labore de forma innecesaria e irrelevante.

Además debemos considerar, ciertos criterios, que permitan mejorar las actividades dentro de las instituciones del Estado como por ejemplo, buscar articular constantemente el contacto con la población, tener en consideración los niveles de jerarquía en los diferentes procesos que se realizan (macro procesos, sub procesos y procedimientos), también considerar los niveles de los procesos (proceso estable, flexible y

adaptable) y por último adoptar el proceso de aplicación de la tecnología de producción en su totalidad y con mucha coherencia, todo esto previamente, analizando las operaciones individuales, sus interrelaciones y obviamente la secuencia, y cuyo resultado final es crear el valor público de forma eficiente, eficaz y transparente, en beneficio de la ciudadanía.

2.2.1.2.4. Servicio Civil Meritocrático

La reforma del servicio civil, iniciada por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), se orienta a mejorar el desempeño de los servidores del Estado en beneficio de los ciudadanos, basándose en principios de mérito e igualdad de oportunidades. Lo que busca SERVIR, fundamentalmente es profesionalizar la función pública, en los diferentes niveles jerárquicos de las instituciones del Estado Peruano, de tal manera, que se considere personal altamente calificado, para los diferentes puestos de trabajo y que se considere importante tener en cuenta la meritocracia en el acceso, promoción, evaluación y permanencia en las entidades del sector público, considerando también los perfiles profesionales que se deben establecer para poder acceder a las actividades que realizan todas las instituciones públicas.

La Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), son los responsables del tema de los recursos humanos del aparato estatal y como ente rector del sistema de recursos humanos de las instituciones públicas, establecen normativas, directivas y otros documentos de gestión, que determinan los cambios, articulaciones y las gestiones de los servidores públicos, quienes armonizan con los intereses de la población, y en donde también se consideran todos los derechos de los servidores públicos.

El principal propósito que tiene la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), básicamente es la calidad de servicios que se tiene que brindar por parte de los representantes de las entidades públicas a la población o ciudadanía en general.

Por lo que es importante señalar que la reforma del servicio civil implementada por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), fundamentalmente es mejorar el desenvolvimiento, el desempeño y la efectividad en el adiestramiento de la función pública, considerando los principios de mérito e igualdad de oportunidades, como acciones fundamentales del servicio civil.

Buscar la profesionalización de la función pública en todos los niveles jerárquicos del Estado Peruano, es la priorización de este sistema, por el cual, es necesario atraer personal calificado para los puestos importantes y de mayor relevancia de la gestión pública, considerando como un aspecto de vital importancia para su desarrollo profesional, la meritocracia.

Las nuevas tendencias del empleo consideran en la gestión de los recursos humanos, procesos y procedimientos que se deben de realizar y articular adecuadamente, considerando fundamentalmente el perfil profesional y tomando en cuenta el acceso, promoción, evaluación y permanencia del personal en las entidades públicas.

Uno de los pilares que se considera en la Política de Modernización de la Gestión Pública, es la meritocracia, la simplificación administrativa y la gestión por procesos, los cuales se están ejecutando como parte de su accionar en la reforma del servicio civil que viene impulsando la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR).

Como sistema administrativo de gestión de recursos humanos y como su ente rector, SERVIR busca integrar la

gestión de los recursos humanos, y para ello requiere de personal altamente calificado para las instituciones del sector público, retener y promover su desarrollo profesional es una de sus finalidades; con el único fin de poder cumplir con los objetivos estratégicos de las instituciones y buscar el compromiso de parte de los servidores públicos de establecer una cultura de servicio en beneficio de la población.

2.2.1.2.5. Sistema de Información, seguimiento, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento

Para lograr establecer que una gestión pública sea eficiente, es necesario considerar y establecer un sistema que busque, organice, fundamente y sistematice todos los datos obtenidos, de tal manera que se pueda obtener una información oportuna, real y útil para poder tomar decisiones correctas.

Para ello, es necesario que este sistema cuente con sus indicadores, que estén orientados a resultados y tiempos establecidos, que busquen asegurar su confiabilidad y transparencia, de igual manera, este sistema debe considerar que el proceso de seguimiento, tenga una acción de verificación de todas las actividades que están programadas y que estas estén de acuerdo a los establecido inicialmente y que muestre información, que permita, conocer si se está cumpliendo con los objetivos trazados, así como también considerar una retroalimentación para mejorar los procesos y poder cumplir con los objetivos.

Respecto al proceso de evaluación, se debe considerar los diferentes cambios que se realizan en las actividades, teniendo como base la actividad inicial y comparando con las actividades actuales que se operan en la gestión pública.

Finalmente, respecto a la gestión del conocimiento, es importante señalar que este aspecto se debe considerar la

identificación, el análisis y la interacción de los conocimientos adquiridos en la gestión y su articulación con los resultados obtenidos, de tal manera, que a través de la información obtenida se pueda buscar facilitar las actividades que realizan los servidores públicos.

El proceso de seguimiento o monitoreo como parte de los pilares de la Modernización de la Gestión Pública, se debe realizar de forma organizada, es importante para ello, verificar que las actividades que se realizan en las instituciones públicas, se hayan realizado de acuerdo a lo establecido en un determinado plazo. Es una especie de “Freeback” porque nos permite conocer las irregularidades del diseño y la implementación e implantación de los programas y proyectos, permitirá conocer si la actividad que se realiza está en función a la ruta establecida, con la finalidad de cumplir con el objetivo determinado.

Este proceso considera la posibilidad de lograr los objetivos planificados, identificar las debilidades que deben ser mejoradas, recomendar los cambios y determinar las posibles soluciones. Teniendo en cuenta que la evaluación es un proceso, donde se realizan los diferentes cambios, considerando lo que anteriormente mencionamos, es decir, las actividades realizadas inicialmente con las actividades actuales, utilizando técnicas y herramientas cualitativas y cuantitativas.

La evaluación que se hace en los diferentes procesos, se determina en los siguientes tipos: (i) la evaluación de gestión, que explica el proceso de gestión y ejecución del plan, programa o proyecto y mide la congruencia de las diferentes acciones y buscando los resultados; (ii) la evaluación de impacto, que sirve para analizar las consecuencias que se esperan y no se esperan, de acuerdo a los objetivos

establecidos en las entidades públicas, en función a las expectativas de la población. Esta evaluación es considerada como una herramienta que permite el aprendizaje, con el único fin de cumplir con todos los procesos orientados a la mejora continua, de las diferentes actividades que se realizan, así como en la programación, planificación y desarrollo de políticas, es considerada como la base para poder formalizar el conocimiento y emprender las buenas prácticas en la gestión.

Partiendo de eso es imprescindible que a lo largo de la aplicación de este sistema se mejorarán: i) la exposición de las necesidades de la población; ii) la determinación de los objetivos; iii) la gestión de los procesos; iv) el costo y la optimización de las acciones que permitan establecer la cadena de valor; v) la estructura orgánica; vi) la coordinación del trabajo; vii) la comunicación y el clima organizacional entre el personal de las entidades públicas; viii) las competencias de los servidores públicos; ix) los reglamentos, los manuales, las directivas, los procedimientos, los formatos; x) los contratos; xi) los sistemas de seguimiento, monitoreo, supervisión, control y evaluación; xi) la transferencia del conocimiento, entre otros.

2.2.1.3. Importancia de las Modernización de la Gestión Pública

La importancia que tiene la Modernización de la Gestión Pública en las diferentes instituciones del Estado, es vital, porque se considera como una pieza principal para el crecimiento y desarrollo de nuestra comunidad, hoy en día la gestión que se realiza en las organizaciones son con características de mejora constante, aplicando los cambios modernos de manejo de las acciones dentro de las instancias públicas, considerando estas actividades con un manejo de eficiencia y eficacia en la formulación y ejecución de las políticas de gobierno.

Su principal fin es mejorar las competencias de servicios que pueden brindar las instituciones públicas, además de poder reconocer los problemas que aquejan en la sociedad, y poder determinar acciones de solución y que los órganos encargados de poder realizar esas soluciones cumplan con todas sus atribuciones; y tener la capacidad de mejorar sus actividades y funciones, realizando nuevos enfoques de trabajo, que signifique un acercamiento mas armonioso y que la relación con la sociedad sea una constante mejora.

Hoy en día por ejemplo, los cambios que se están haciendo en la gestión pública de algunos países de América del Sur, donde se hace uso y aplicación de técnicas y herramientas innovadoras, de forma transparente y con calidad de servicios públicos, buscan una mayor integración e interacción social, conociendo a que desafíos se tiene que enfrentar el gobierno, y que para ello es indispensable el papel que juega los recursos humanos, con capacidad profesional en el manejo de la gestión de las políticas públicas y la transformación de las estructuras organizativas del Estado.

En aquellos países su administración pública, está enfrentando un constante cambio de la estructura organizativa y funcional de sus distintas instituciones, buscando adecuar todas ellas, las competencias a nivel del Estado; y así poder establecer un nivel de mejora continua en sus actividades y funciones, lograr el alineamiento y articulación de todas sus instituciones públicas, que al final les permita impulsar los cambios organizativos requeridos; enmarcados finalmente en sus metas consideradas en su plan estratégico de gobierno y los principales objetivos del milenio en un nuevo contexto de Modernización de la Gestión Pública para el Siglo XXI.

Es importante hacer conocer que el ente rector de la modernización del Estado en materia de gestión pública, tenga todo los requerimientos para poder impulsar esta labor de modernizar la

gestión en las entidades públicas con su respectiva implementación, desde el más alto nivel jerárquico y con las constantes coordinaciones entre los sectores regionales y locales.

El ente rector del proceso de modernización de la gestión pública, es una instancia que busca articular todos los sistemas administrativos, y que genere nuevos conocimientos o determinen normativas en la materia, el cual debe de establecer mecanismos y acciones que busque facilitar las opiniones técnicas y se busque establecer mecanismos logísticos, que nos facilite la comunicación e informaciones, los cuales deben integrar en forma de resultados en todos los niveles jerárquicos de gobierno.

Hay que considerar que la Modernización de la Gestión Pública, es un acto orientador para que el Estado, en sus diferentes sectores y niveles de gobierno, establezca la implementación, el fortalecimiento institucional y la mejora continua en todos sus mecanismos de gestión; y que el Plan de Implementación Institucional, como una herramienta de trabajo, establezca que acciones se tiene que implementar para poder cumplir con los objetivos, indicadores, plazos, metas e instituciones públicas responsables de adecuar y ejecutar esta implementación.

Para que exista una buena atención a los usuarios, es importante mejorar la eficiencia y eficacia en la actividades que se realizan en la gestión pública y sobre todo en la ejecución presupuestal; planificar, coordinar y evaluar son componentes que la gestión pública utiliza para poder incrementar los recursos, ante las necesidades constantes que requiere un Estado eficiente, eficaz y transparente en sus labores, y den el acceso necesario que participe la comunidad en general, con las competencias efectivas para establecer e implementar las políticas públicas y que los servidores públicos conjuntamente con los responsables de la gestión de las instituciones públicas, con la debida ética profesional y pública, sean los responsables de sus actividades y sobre todo que la rendición de

cuentas que se dan sean lo más reales posibles, considerando las diferentes prestaciones de servicios públicos que se ofrecen, bajo los principios de calidad, eficiencia y oportunidad, que de acuerdo a una de las finalidades del Estado Peruano, es brindar, el bienestar de la comunidad o la población en general, buscando una calidad de vida y satisfaciendo con las necesidades y los intereses de su población.

La importancia de la Modernización de la Gestión Pública, se da porque viene hacer el proceso sistemático, donde se ven involucrados un conjunto de actores, con responsabilidades y esfuerzos mancomunados.

Este proceso se inició con el desarrollo del “Marco Conceptual sobre Reforma y Modernización del Estado”, en base a un “Diagnóstico Situacional de la Reforma y Modernización del Estado en el Perú”, cuyo propósito, fue llevar a cabo una serie de trabajos y talleres, en donde se tenía que recoger mucha información, aportes, experiencias y opiniones de especialistas en la materia, que conjuntamente con las autoridades y los funcionarios del sector público, concluyeran, en las necesidades que requiere un sistema de modernización de la gestión pública.

Una vez establecidas las acciones primarias de la reforma de la gestión pública en el Perú, se empezó a determinar el diseño de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, en esta etapa se realizaron diferentes talleres de forma descentralizada, con el único objetivo de obtener la mayor cantidad de información, referente a los diversos problemas que se aquejan en los diferentes niveles de gobierno en el manejo de la gestión pública, tratando de establecer las soluciones a dichos problemas, las cuales deben de incorporarse a la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

Uno de los aspectos primordiales que tiene la modernización en la gestión es establecer un trabajo sectorial y articulado con los sectores, ministerios y los demás organismos públicos, para realizar

trabajos, que nos permitan determinar nuevas políticas públicas transversales.

La complejidad y transversalidad, que hay en las políticas públicas, todavía no están bien articuladas a la estructura organizacional en nuestro país, que están mayormente enfocados hacia los sectores más específicos, las cuales se están sistematizando muy poco entre sí. El buen funcionamiento del Estado con el compromiso que se tiene con la comunidad, es una tarea constante, por ende su actualización y modernización, deben estar en cambios, los cuales nos permitan establecer la mejora continua, es decir, las constantes adecuaciones que se requiere para poder mejorar su calidad de prestación de servicios.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), manifiesta que la gestión pública es un área fundamental de actividades que buscan el desarrollo de los demás países de forma sostenible y equitativa, y que eso va a depender de la calidad y la eficiencia de las políticas diseñadas y que deben estar bien implementadas.

Es importante señalar que muchas veces, la aplicación de las estrategias y políticas bien concebidas, pueden fallar y no lograr los objetivos perseguidos, simplemente, por las deficiencias que puede existir en el sistema administrativo y en el buen manejo de la gestión de las entidades públicas. En este contexto se ha podido identificar cuáles son los ámbitos de acción que plantea el BID: a) desarrollar y fortalecer sistemas de servicio civil bajo criterios de mérito y flexibilidad; b) fortalecer la capacidad fiscal del Estado y mejorar la eficiencia y transparencia en la gestión del gasto; c) mejorar la capacidad de coordinación de estrategias y políticas públicas, especialmente aquellas de lucha contra la pobreza; d) modernizar la gestión de los servicios públicos; y, e) aprovechar en la gestión pública el potencial de la sociedad del conocimiento y de las tecnologías de la información.

Por otro lado podemos mencionar que el proceso de modernización, establece que los servidores públicos, tengan conocimiento y adaptación el contexto del ciudadano, del cliente o del usuario, y se le brinde una mejor atención, y que el Estado determine el perfil del funcionario, ejecutivo o gerente público, considerando los aspectos primordiales de encontrar respuestas y resultados eficaces y evaluando en función a la rendición de cuentas y las competencias. Además que se puede establecer que la simplificación administrativa en las diversas instituciones no son sistematizadas, mientras en uno se sigue con los procesos antiguos, otros están buscando mejorar estas acciones, por lo que es necesario buscar articular de manera más idónea y más sistemática.

2.2.1.4. Principios orientadores del Proceso de Modernización de la Gestión Pública del Estado Peruano

Los principios que sirvieron para el proceso de Modernización de la Gestión Pública se establecieron de acuerdo a los siguientes principios:

- a. Estado democrático y participativo.** - La reforma que se va a realizar en las diferentes instituciones públicas, deberá estructurarse, considerando la idea de Estado democrático de derecho, para lo cual, es necesario determinar las modificaciones constitucionales, que servirán para mejorar las barreras que existen, además de establecer diseños y mecanismos más reales para poder articular y entender mejor los derechos de los ciudadanos ante la atención que se brinda en las entidades públicas, y considerar como una urgencia la participación de la comunidad en la gestión pública.
- b. Estado transparente.** - En instituciones en el que el nuevo Estado es fundamentalmente tributario y uno de sus principales elementos es la transparencia de las acciones y actividades que se realizan en las entidades del sector público, y tiene como base

tratar de reducir y prevenir la corrupción en las instituciones públicas y para ello es necesario que la sociedad civil sea parte del manejo de las actividades que se da en el Estado peruano y que determinen la transparencia, como una forma de generar más confianza en la población.

- c. Estado unitario descentralizado.**- Cuando se estableció y se dio inicio a la reforma de la gestión pública, era con la condición de fortalecer el aspecto de la regionalización y la descentralización, en todas sus acciones, para lograr decisiones, buscando la articulación en los diferentes niveles jerárquicos verticales del Estado peruano.
- d. Estado solidario.** - El proceso de cambios que se espera lograr en el tiempo, debe dar como resultado tener un Estado que se hace cargo, asume las desigualdades sociales y territoriales y los factores de desintegración social, tanto en materia económica, como en la parte política y social, mejore en sus condiciones de vida, asegurando la igualdad de oportunidades y el desarrollo y crecimiento de la comunidad en general.
- e. Estado fuerte para enfrentar requerimientos presentes y futuros.** - Para enfrentar los requerimientos del Estado, deben de considerar características que busquen el crecimiento actual y del futuro del país. Buscando mejorar los aspectos estructurales del Estado, buscando fortalecer y crecer, en relación de sus necesidades, teniendo en cuenta que los espacios del Estado, estarán en función a esos pedidos actuales y lo que el futuro prevea.
- f. Estado más eficiente y eficaz.** - La preocupación, que tiene el Estado, es tener bien clara la finalidad del Estado frente a la comunidad, que es satisfacer con todas las necesidades y mejora de la calidad de vida de la población, por lo que es importante que todas las acciones que buscan transformar e inspirar el Estado, establezcan el rediseño de la institucionalidad, como un aspecto

de mejora en la gestión, que busca al final brindar un servicio público de calidad a la población, y que esta debe ser de manera eficiente y eficaz, considerando la utilización de tecnologías de información, y mejorando los servicios en beneficio de la comunidad.

g. Estado normativo y subsidiario.- Lo que se busca con la reforma de la gestión pública, es realizar los cambios y arreglos institucionales, en donde el Estado sea participe de mejorar los servicios hacia la población, interviniendo en aquellas actividades que el sector privado no pueden intervenir y que las normativas sean articuladas en beneficio del desarrollo de la comunidad, que se logre un Estado que sea productor de bienes y servicios y que busque fortalecer la capacidad reguladora, normativa y fiscalizadora.

2.2.1.5.El Proceso de Modernización de la Gestión Pública en el Perú

En el Perú, la reforma del Estado peruano en materia de gestión pública, se dividió en grandes periodos. El primer periodo, coincide con el gobierno de Alberto Fujimori y tiene una duración aproximada de diez años, y el segundo gran periodo, se dio en los gobiernos de Alejandro Toledo, Alan García, Ollanta Humala y Pedro Pablo Kuczynski, que duró del año 2001 al 2016.

Respecto al primer periodo, la reforma se basó básicamente en el aspecto económico, es decir, no hubo un plan estratégico ni tampoco está articulado en las reformas del Estado, mientras tanto, en el segundo periodo, los esfuerzos fueron muchos más sistemáticos y debidamente ordenados.

a. La Reforma del Estado durante el Gobierno de Alberto Fujimori (1990 – 2000)

El primer periodo de Gobierno de Alberto Fujimori (1990-1995). Básicamente su reforma se estableció para solucionar la crisis económica, que en ese momento se encontraba en nuestro

país, es decir, el primer lustro de gobierno, estuvo marcado, por un modelo capitalista, que fue implantado en el primer gobierno de Alan García.

El problema fiscal de ese entonces, fueron enfrentados con las soluciones del consenso de Washington, en donde las reformas, principalmente fue mejorar los ingresos y reducir los costos del Estado.

Las acciones más importantes fueron las siguientes:

- Incremento de las empresas públicas para mejorar los ingresos.
- Creación de la SUNAT.
- Restricciones a los contratos y nombramientos de personal en las diferentes instituciones públicas.

Segundo Periodo de Alberto Fujimori (1995-2000). Básicamente fue implementar y considerar que el Estado es parte del mercado económico mundial, a diferencia que tenía el gobierno de García Pérez, el de sacar del mercado al Estado peruano.

- En este periodo se creó la Oficina de Modernización de la Administración Pública, y cuyas acciones iniciales se determinaron en mejorar el plan estratégico en los diferentes sectores y ministerios.
- Se desactivó el Instituto Nacional de Planificación (INAP), con el único fin de que el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), absorba sus funciones y sus actividades y poder obtener los resultados esperados.

b. La Reforma en los últimos quince años (Alejandro Toledo, Alan García, Ollanta Humala y PPK)

En este periodo, las diferentes gestiones de los diferentes gobiernos, desde Toledo hasta PPK, siguieron determinando las

reformas y sobre todo se estuvo implementado la modernización del Estado, y se establecieron las siguientes acciones:

La Ley Marco de Modernización del Estado. (2002)

Esta ley fue publicada en el mes de enero del año 2002, en el gobierno del Dr. Alejandro Toledo, aquí se dio inicio de forma permanente el proceso de modernización del Estado peruano y entre sus aportes principalmente se destaca lo siguiente:

- Considera las características de forma general, que se debe tener en cuenta en un Estado, de acuerdo al modelo internacional, indicando principalmente los objetivos que se requiere para el proceso de modernización y poder lograr un Estado eficiente y eficaz.

Para ello era necesario tener en consideración lo siguiente: i) El servicio a la población; ii) Buscando los conductos efectivos de la participación de la población; iii) Ser Descentralizado y Desconcentrado; iv) Ser transparente en la Gestión; v) Contar con personal altamente calificados y apropiadamente remunerado; vi) Fiscalmente equilibrado.

- Considera las principales acciones para mejorar la modernización.
- Precisa las principales formas de la estructura y los diseños de la Administración Pública, como la división de funciones, las cuales no deben ser duplicadas y proveer servicios brindados por otras instituciones, teniendo como base el principio de especialidad.
- Entra a tallar de forma tímida, el concepto y aplicación de la Gestión por Resultados.
- Se propone que la modernización de la gestión pública, se debe implementar, aplicando programas pilotos.
- En las disposiciones complementarias, se determina la finalización de algunas actividades.

- Se estableció elaborar la nueva Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, con un plazo no mayor de seis meses.

La Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (2007)

Como se sabe, de acuerdo a lo determinado por la Ley Marco de Modernización del Estado, se dispuso elaborar una nueva ley orgánica en seis meses, la cual no pudo ser cumplida, sino, hasta el año 2007, la razón principal de no poder elaborar a tiempo esta normativa, fue la no participación ni el consenso de los representantes de Congreso, es decir, no hubo el consenso político.

Esta ley orgánica, se considera como un diseño organizativo, y cuyo contenido se basa en función a lo establecido en los objetivos estratégicos del Estado Peruano.

En su artículo primero, se determina los objetivos a cumplir:

- Definir la organización, competencia y funciones del Poder Ejecutivo.
- Las relaciones entre Poder Ejecutivo, Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales.
- La naturaleza y requisitos de creación de las Entidades Públicas y los sistemas administrativos que orientan la Función Pública.

Presupuesto por Resultados (2008)

El presupuesto por resultados es una herramienta de gestión que tiene por finalidad mejorar los niveles de eficacia y eficiencia del gasto público. La finalidad principal que tiene el Presupuesto por Resultados (PpR), es tener una orden fiscalizadora, donde se determine como utilizar eficientemente los recursos públicos y como determinar la calidad del gasto público, además es importante considerar que la metodología del presupuesto por

resultados, considera la relación del financiamiento del Estado con respecto a los resultados esperados y obtenidos.

Este proceso, se comenzó a utilizar en el año 2008, en la ejecución presupuestal, en donde se aplicó algunos programas, específicamente cinco, y que son los siguientes: i) Plan articulado nutricional; ii) Salud materno neonatal; iii) logros de aprendizaje al finalizar el III ciclo de la educación básica escolar; iv) acceso de la población a la identidad, v) acceso a servicios sociales básicos y oportunidades de mercado. Ya para el siguiente año 2009, se consideraron 4 programas más, en la actualidad todos los Programas Presupuestales son orientados de acuerdo a la normativa del PpR.

Sistema de Inversión Pública: SNIP (2001), INVIERTE.PE (2016)

La finalidad de estos sistemas, fue básicamente mejorar la calidad de gasto, como ya sabemos el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), consideraba normas y procedimientos, que eran utilizados y aplicados como filtros para la Inversión Pública.

El SNIP, aparece a mediados del año 2000, obviamente sin su reglamentación, pero a partir del año 2007, ya en el Marco del Proceso de Descentralización, que se dio en el Perú, se dispone delegar la aplicación del sistema, para viabilizar los diferentes proyectos, en las diferentes instituciones públicas del Gobierno Nacional, Regional y Local.

Entre los documentos normativos del Sistema Nacional de Inversión Pública podemos considerar los siguientes:

- Ley N° 27293 Publicada en el Diario Oficial “El Peruano” el 28 de junio del año 2000; y que el 25 de mayo de 2005 y el 21 de julio de 2006, fue modificada por las Leyes N° 28522 y

28802 respectivamente y por los Decreto Legislativo N° 1005 y 1091, publicados en el Diario Oficial “El Peruano” el 3 de mayo del año 2008 y el 21 de junio del mismo año.

- Reglamento del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP)
- Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP).

Ya a mediados del año 2016, mediante D.L. N° 1252, se creó un nuevo sistema para la Inversión pública, la cual reemplazaría al Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), la cual fue denominada como Invierte.pe.

Este nuevo sistema, fue establecido cuando existía poca Inversión Pública en el Perú, la razón de reemplazar al Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), básicamente fue por la agilización de los trámites burocráticos, como por ejemplo que los proyectos que se presentaban ya no eran necesarios los estudios de perfil, pre factibilidad y factibilidad, la otra consideración que dio origen a Invierte.pe, era soltar más las inversiones públicas, es decir, lo que busca el nuevo sistema es cerrar brechas sociales y económicas, que los proyectos sean más rápidos en ejecutar, menos plazos para su aprobación, promoviendo la transparencia y realizar el seguimiento financiero y físico.

Sus principales características básicas están definidas en la Ley. Entre ellas destacamos:

- Se crea el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, que reemplaza al Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) y articula la Inversión Pública con el Planeamiento, Presupuesto y Abastecimiento

- La formulación y evaluación de proyectos se establece en una sola fase.
- Ya no es necesario un estudio de pre-factibilidad, ni de factibilidad. La formulación se realiza en una sola ficha técnica, con lo que solo se requiere un documento para la aprobación del proyecto.

Creación y Desarrollo del Sistema de Planeamiento Estratégico.

Este Sistema de Planeamiento Estratégico fue creado en el año 2005, pero, fue implementado el año 2007 con la Ley N° 1088 Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), cuya finalidad básicamente fue de establecer la organización y el funcionamiento de este sistema, orientado el desarrollo planificada de forma estratégica y considerar como un instrumento técnico para el gobierno, y cuyo ente rector CEPLAN, ejerce las funciones de orientadores y coordinadores de los planes estratégicos, que están orientados al desarrollo de forma armoniosa y sostenible de nuestro país, buscando el fortalecimiento de la gobernabilidad del Estado.

Sistema de Abastecimiento: D.L. N° 1017 (2008); Ley N° 30225 (2016); D.L. N° 1341 (2017), D.L. N° 1444 (2019).

El sistema de abastecimiento existe sólo nominalmente en la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (LOPE). Es necesario considerar que el tema de Contrataciones del Estado, es donde se ha tenido un mayor avance normativo, tal es así, que en estos últimos años se ha estado modificando la normativa de esta ley de contrataciones, para poder viabilizar y establecer mejor esas acciones, pero que en el proceso de la modernización del estado, es parte del sistema integral, Para el año 2008, se promulgó el D.L. N° 1017 Ley de Contrataciones del Estado, como parte del

proceso que se realizaba en ese entonces, de realizar los convenios del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos. Para el año 2016, entra en vigencia la Ley N° 30225 la nueva Ley de Contrataciones del Estado, normativa que no establece que las contrataciones del Estado, se deben realizar bajo un enfoque de Gestión por Resultados.

Para el año 2017, la Ley N° 30225, fue modificado por dos veces con los D.L. N° 1341 y en el año 2019 con el D.L. N° 1444, fundamentalmente los cambios fueron para poder realizar los procesos de selección o contrataciones con el Estado de una manera más rápida, que tenga mayor flexibilidad en los diferentes procedimientos y darle mas prerrogativas a los funcionarios y servidores públicos.

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública

Para el año 2013, ya se hicieron los avances en materia de reforma y modernización del Estado, pero de una forma muy desordenada y nada planificada, por lo que en el Gobierno de Ollanta Humala, se diseñó la Política de Modernización de la Gestión Pública, el cual se vincula con el DS.004-2013-PCM, donde se establece que el ente rector de esta Sistema Administrativo de Modernización del Estado, será la Secretaría de Gestión Pública, quien bajo el mando de la Presidencia de Consejo de Ministros, velará por el buen funcionamiento y organización de las actividades de las instituciones públicas en marco de modernizar la gestión pública. .

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública es el principal documento orientador de la modernización de la Gestión Pública en el Perú, que como un proceso político y técnico, busca transformar las acciones de los servidores públicos, además de fortalecer los conocimientos, la agilización de los procesos, establecer la meritocracia, con el único fin de

hacerlos competitivos con los nuevos roles que se articulan en el procesos de mejora continua de las actividades que se realizan en las diferentes instituciones públicas en beneficio del ciudadano y al desarrollo del país.

Estructura.

La Política de Modernización de la Gestión Pública, considera dentro de su normativa 5 componentes básicos, y todos ellos en el marco de aplicación de la Gestión por Resultados, dichos componentes son los siguientes:.

- Planeamiento estratégico. (Políticas Públicas, Planes Estratégicos, Operativos)
- Presupuesto para Resultados.
- Gestión por Procesos, simplificación administrativa y organización institucional.
- Servicio Civil Meritocrático.
- Sistema de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento.

Cuenta además, con tres ejes transversales:

- Gobierno Abierto.
- Gobierno Electrónico
- Articulación Interinstitucional.

2.2.1.6. Los Insumos e Instrumentos para la Modernización de la Gestión Pública del Estado Peruano

En los procesos de reforma del Estado es indispensable el uso de herramientas que permitan alcanzar los niveles de eficiencia y eficacia deseados en la provisión de los bienes y servicios a los cuales tienen derecho los ciudadanos. En los últimos años ha existido un énfasis en introducir elementos de la gestión privada a la gestión pública para mejorar la gestión pública. Todo el ciclo de la gestión por resultados que ha sido explicada en este documento en un

contexto descentralizado que impone mayores retos al estado implica la necesidad de nuevas técnicas de administración en donde se deben combinar los recursos financieros, con el resto de insumos para obtener bienes y servicios que respondan a las necesidades de los ciudadanos. Entre estos podemos citar al recurso humano y al gobierno electrónico, los que serán mencionados de manera resumida en el rol que juegan en el proceso de Reforma del Estado.

- **RECURSOS HUMANOS**

Una buena gestión pública requiere buenos ejecutores. Ello nos lleva al capital humano con el que cuenta el Estado. Es indispensable pensar en la calidad de este recurso. En el Estado trabaja una parte considerable de la población económicamente activa y es necesario que esté bien capacitado para cumplir con las necesidades de la población. Para generar un buen recurso humano es necesario desarrollar una serie de mecanismos e incentivos para que exista una cultura de servicio a la población.

Un punto de inicio importante es la motivación con que cuenta este recurso humano. Al Estado generalmente se ingresa a trabajar por un afán de servicio. Existen muchos funcionarios que describen su trabajo en el sector público como más gratificante que en el sector privado porque sienten que generan un valor público y no sólo utilidades para los accionistas de una empresa por más incentivos monetarios que puedan existir. Las personas con esta mística deben ser potenciadas. Ello implica que para contar con un recurso humano de buena calidad debe empezarse con contar con un buen sistema de reclutamiento en donde se busque captar a aquellas personas y profesionales que estén lo suficientemente motivados, calificados para trabajar y que tengan fuertes valores éticos. La motivación en el sector público se diferencia por tener raíces altruistas o políticas y lo que todo buen sistema de recursos humanos necesita es potenciar esos valores.

Un segundo aspecto está en los incentivos que se logren generar para que el recurso humano que entre al servicio público. Ello nos lleva a los sistemas de servicio civil, donde se puede entender estos como el ordenamiento y reglas establecidas para la superación de las personas que entran a trabajar al Estado. Ello implica establecer una escala de puestos en donde un individuo que empieza a prestar servicio público pueda tener claro el camino que tiene por delante en el sentido que sepa los beneficios que pueda obtener por desempeñarse correctamente en los puestos que les toque asumir. Estos beneficios deben ser tanto monetarios como no monetarios. Muchas veces las personas se desempeñan correctamente en sus puestos de trabajo buscando el reconocimiento de sus pares y superiores. Esto es un elemento que no se debe desdeñar en el diseño de cualquier sistema de recursos humanos.

Un tercer elemento está referido a los salarios que reciben los funcionarios públicos. Las escalas salariales y los beneficios complementarios que reciben los funcionarios públicos son los principales incentivos que tiene un individuo que va a trabajar al Estado. Estas escalas salariales deben contener dos elementos: El primero de ellos es que debe remunerarse adecuadamente a los servidores públicos permitiéndole cubrir sus necesidades. Es obvio que el nivel de remuneraciones depende de la situación fiscal de un país pero la regla que debe imperar es que el trabajador reciba una remuneración acorde con su productividad. Ello implica recolectar información de la productividad de los trabajadores del Estado y establecer los niveles de productividad requeridos para cada puesto que necesite ser ocupado. El segundo elemento está referido a que se requiere que tenga un elemento flexible que compense por la labor que se está realizando si el puesto en el que se desempeña es uno que implica responsabilidad política o que se maneja un presupuesto que está por encima del

promedio del sector público. Adicionalmente la escala salarial debe ser consistente en el sentido que todo trabajador con las mismas calificaciones debe recibir la misma remuneración independientemente de en qué institución trabaje. El principio de a igual calificación igual remuneración debe ser uno de los pilares de la política salarial del Estado.

Para completar los requisitos de un buen servicio civil debemos mencionar la capacitación. Ello requiere contar con perfiles de puestos para cada una de las posiciones tipo que existan en el Estado. Ello nos dará una idea de las habilidades y competencias necesarias por un trabajador que anhele ocupar un puesto en el Estado.

Determinado el perfil del puesto será necesario potenciar aquellas habilidades innatas y conocimientos adquiridos que sean adecuados para el puesto, pero también se pueden establecer cuáles son las brechas de competencias existentes para poder diseñar programas de capacitación que busquen dotar de los conocimientos necesarios y de las competencias necesarias que se requieran para cada uno de los puestos. Esto viene de la mano con un sistema de evaluación confiable y transparente que sirva de retroalimentación al trabajador para que tome conocimiento de las brechas que le falta cubrir. Este sistema de evaluación debe tener como base los principios de la Gestión por Resultados. Si ese es el modelo que se quiere elegir para la gestión pública debemos tener un personal que permanentemente sea evaluado. Esto debe combinarse con un esquema de salida de los trabajadores no sólo por causales éticos o de comportamiento abiertamente inmoral, sino que deben incluirse causales de despido por baja productividad para asegurar que el esfuerzo de los trabajadores sea el adecuado y contribuir a solucionar el problema de agencia que surge en cualquier institución.

Por último, es necesario contar con oficinas de recursos humanos, conformadas por personal especializado en el manejo de recursos humanos en las instituciones del Estado. Estas oficinas deben responder a un ente rector que dicta la política de recursos humanos del Estado. Estos estándares deben buscar que la preocupación sea por la persona y sus necesidades para poder realizar un buen trabajo como puede ser un sistema de méritos y premios, material adecuado para realizar su trabajo y un buen ambiente que fomente el trabajo en equipo y la creatividad. Desarrollar estos mecanismos, así como motivar a los trabajadores, debe ser una de las tareas más importantes a realizar.

El éxito de la gestión pública depende de las personas que la tienes a su cargo. Por ello es importante desarrollar mecanismos transparentes, equitativos, que premien el mérito y fomenten una cultura de la excelencia a través de la capacitación en las entidades públicas. Usualmente el recurso humano ha sido descuidado por el Estado, pero es un factor clave que debe ser atendido y desarrollado profesionalmente, de una manera adecuada.

- **GOBIERNO ELECTRÓNICO**

Un Estado que responde a las necesidades del ciudadano, debe contar con todas las herramientas que le hagan posible operar de manera eficiente. Dentro de la estrategia de acercar el Estado a las personas y disminuir los costos de transacción, una herramienta importante es el Gobierno electrónico. que básicamente se refiere al uso de tecnologías de la información en la gestión pública.

La Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico, aprobada el 2007 en Santiago de Chile por los Ministros de Administración Pública y de la Reforma del Estado de los Gobiernos Latinoamericanos, define gobierno electrónico como

“El uso de las TIC en los órganos de la Administración para mejorar la información y los servicios ofrecidos a los ciudadanos, orientar la eficacia y eficiencia de la gestión pública e incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación de los ciudadanos”.

Cabe resaltar que transversal a todos estos propósitos, encontramos temas como poner información relevante a disposición de la sociedad civil, utilizar medios como internet y telefonía para mejorar el grado de interacción entre el Estado y el ciudadano, reducir costos de transacción en la realización de trámites o pago de impuestos vía internet a través de medios de pago electrónicos.

Esta interacción en una sociedad de la información, cada vez más difundida, es un adelanto importante y compromete al Estado con el ciudadano de una manera más efectiva. Ello implica que una estrategia de gobierno electrónico, tiene que estar vinculada estrechamente con el proceso de modernización de la gestión pública y no ser independiente de esta. Es un instrumento de la Modernización de la Gestión Pública que debe estar bien alineada para evitar inconsistencias en el uso de los recursos públicos. Si el objetivo es hacer la vida más simple al ciudadano, los encargados del gobierno electrónico deben analizar cuáles son las modalidades o nuevas tecnologías que se pueden utilizar para hacer más amigable el Estado a la población.

Adicionalmente la instancia encargada del gobierno electrónico debe buscar introducir medios informáticos que busquen instaurar sistemas de monitoreo como los llamados ERP (Enterprise Resource Planning) que son utilizados en las empresas privadas como sistemas de información gerenciales que permiten contar con información en tiempo real para poder tomar buenas decisiones. En el caso del sector público ello es vital

porque estos sistemas de información gerenciales permitirán analizar si los procesos utilizados son adecuados y buscarán la optimización de recursos. En la actualidad en el sector público, se hace uso del Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA), que permite realizar acciones administrativas, en las diferentes actividades que se realiza en la administración pública.

2.2.1.7. Claves en la Modernización de la Gestión Pública

El manejo de las instituciones públicas en nuestro país, requiere de un conjunto de políticas, y que sean modernizadas, buscando articular de una forma planificada todas las actividades, eliminando trabas burocráticas y fundamentalmente buscando resultados en bien de la población.

Existen políticas, que son consideradas importantes para el Estado asumiendo modelos de gestión más efectivos. Y podemos considerar los siguientes:

- **Planeamiento de Estado:** Debe de establecer los objetivos de forma clara, que estén bien definidos y alineados a las demás normativas, los proyectos de inversión deben ser duraderos en el tiempo, utilizando las políticas de estado y las políticas de gobierno, deben articularse los lineamientos macroeconómico de estabilidad fiscal y tributaria y de los precios relativos.
- **Planeamiento estratégico:** Los planes operativos institucionales, deben de considerar los objetivos específicos y considerar las metas claras, y para ello uno de los instrumentos a utilizar es el Marco Macroeconómico Multianual (MMM), donde se determinan las proyecciones, con sus respectivos indicadores como la inflación, la presión tributaria, el crecimiento económico, la recaudación fiscal, etc.
- **Presupuesto por resultados:** El Estado asigna un determinado presupuesto a las diferentes entidades, para que puedan lograr desarrollar sus comunidades, en función a las necesidades de la

ciudadanía y que este presupuesto tengan cumplimiento de esos objetivos. Por ejemplo, las municipalidades cuenta con presupuestos para el cumplimiento de sus objetivos y que estos pueden ser más importantes, si estos objetivos son en beneficio de la comunidad, con resultados esperados.

- **Gestión por procesos:** Entender que dar un servicio de calidad a la ciudadanía, cambiando los modelos tradicionales de organizaciones funcionales, es cambiar los modelos que estén basados en procesos y que surjan las cadenas de valor, su principal objetivo de esta gestión de procesos, es canalizar que los servicios que se brinden a la población en general, tengan resultados positivos y tengan el impacto social esperado por la población.
- **Esquemas de simplificación administrativa:** El Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), son documentos de gestión que son establecidos por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), que busca agilizar todos los procedimientos administrativos que se puedan dar en las entidades públicas.
- **Servicio civil meritocrático:** Establecer la especialización y competencias de los servidores públicos, es la implementación y conocimiento de sus atributos fundamentales de las personas que laboran en las entidades del Estado, viendo su responsabilidad, honradez y sobre todo la independencia de intereses políticos y grupos de poder. Aquí se debe considerar la capacidad técnica de parte del personal para poder determinar políticas públicas eficaces.
- **Sistema de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento:** Es el último de los pilares que tiene la Modernización de la Gestión Pública, que busca recolectar información para poder ser sistematizada de forma eficiente,

promueve el aprendizaje y las buenas prácticas de las actividades y funciones que realizan los trabajadores del sector público.

2.2.1.8. Los Ejes Transversales de la Modernización de la Gestión Pública del Estado Peruano

Estos se apoyan en tres ejes transversales:

a. Gobierno Abierto: Uno de los ejes transversales de la Modernización de la Gestión Pública, que considera como un modelo que busca establecer una relación más sistematizada de la gestión pública con la población, que busca transparentar, determinar la rendición de cuentas y resultados, donde se establecen los conductos, que buscan articular la participación de la población, en la toma de decisiones del desarrollo de su comunidad, además de participar de las elecciones públicas sobre estas decisiones.

Se trata de un nuevo modelo que busca cambiar la relación entre los gobernantes, la administración pública y la sociedad. La base de esa transformación está en la transparencia, la apertura y la colaboración. Se busca la participación ciudadana en el diseño e implementación de las políticas públicas y la mejora de los servicios.

b. Gobierno Electrónico: Es el uso constante y obligatorio de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), que se deben implementar en todas las instituciones públicas, con la finalidad de mejorar los servicios hacia la población y mejorar considerablemente las informaciones que se requieren, y que están orientados a establecer de forma eficaz y eficiente, además de velar por la transparencia de las actividades públicas.

Es una de las herramientas más importantes para el proceso de modernización de la gestión pública, articulando su accionar con la gestión por procesos, apoyando al seguimiento y evaluación, y es el primer paso para poder impulsar el gobierno abierto.

c. Articulación Interinstitucional: Una de las características que tiene el Estado Peruano, es que nuestro país es unitario y descentralizado, lo mismo determina este sistema de modernización, porque uno de sus objetivos generales es lograr que todas las instancias públicas trabajen o realicen sus actividades en forma conjunta buscando la colaboración de las instituciones públicas, en los diferentes niveles de gobierno. Para lograr este objetivo el Estado, requiere establecer mecanismos o fases de colaboración, coordinación y cooperación, las cuales buscan establecer que esos objetivos tenga resultados positivos, y que las entidades en general, compartan sus recursos y competencias para atender las necesidades de la comunidad, de una forma más adecuada, eficiente y oportuna.

2.2.1.9. Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública PNMGP al 2021, es el principal instrumento orientador de la gestión pública en el Perú, estableciendo la visión, sus principios y lineamientos por una trabajo más coherente y eficaz en el sector público, cuya finalidad es establecer el servicio a la ciudadanía y sobre todo buscando el desarrollo de la comunidad y del país.

El objetivo fundamental que tiene la Política de Modernización de la Gestión Pública, es orientar, poder articular e buscar impulsar, en todas las instituciones públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública con resultados, que logre impactar fuertemente en la búsqueda del bienestar del ciudadano y en el desarrollo de nuestro país.

Este proceso de modernización de la gestión pública, es considerado como un modelo de gestión para resultados, que busque brindar una calidad de servicio de los ciudadanos, para ello esta

Política de Modernización, implementa su accionar en base a cinco pilares, tres ejes transversales y un proceso de gestión del cambio.

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública se basa en los siguientes fundamentos:

a. La Visión: Lo que busca esta Política, es tener, un Estado moderno en bien de la comunidad, estableciendo un servicio de calidad para la ciudadanía, la población busca o espera que el Estado sea innovador, moderno, productivo, y que busque el desarrollo y crecimiento de su comunidad, y para ello buscan transformar sus enfoques, aplicando las formas de prácticas de gestión, forjando servicios o acciones que consideran como parte de los derechos de la población:

- **Orientado al ciudadano:** Como una de las finalidades del Estado es buscar el bienestar de la población, es por esa razón que se asigna los recursos, para poder diseñar los procesos y definir los resultados y productos finales, de acuerdo a las necesidades de la ciudadanía. En ese sentido, los objetivos deben articular el desarrollo de la comunidad, que estas sean flexibles y se puedan adecuar a las necesidades que requiere la población, buscando realizar los cambios sociales, políticos y económicos, es decir, que la actividad que se realiza en la gestión pública busca satisfacer y establecer una calidad de vida constante para la comunidad, y para ello es necesario que los servidores públicos tengan todas esas competencias, estén calificados y sobre todo tengan la actitud positiva de poder atender a la población correctamente.
- **Eficiente:** La eficiencia que busca el Estado Peruano, es dando el valor público a la población, haciendo uso adecuado de los recursos económicos, logrando dar a los pobladores las necesidades que requieren, al menor costo posible, con un

servicio de calidad y con las cantidades deseadas, que busquen maximizar el bienestar social de la comunidad.

- **Unitario y Descentralizado:** Como el Estado Peruano, tiene como finalidad, satisfacer todas los requerimientos y necesidades de la población, y para eso es necesario establecer o implementar políticas públicas, para cumplir con todos esos requerimientos y necesidades que faltan en las diferentes comunidades de nuestro país, y en este sentido, la descentralización , es un aspecto determinante para poder lograr llegar a los lugares más alejados, y buscando articular en los diferentes niveles jerárquicos del Estado Peruano, y que a través de los gobiernos descentralizados (regional, municipal), que tiene autonomía en sus competencias en todo sentido, ya sean económicas, financieras y normativas, busquen sistematizar con otros sectores para buscar desarrollar y buscar el crecimiento de su comunidad.
- **Inclusivo:** El Estado, asegura que todas sus actividades que realiza en bien de la población, y dentro de ello, es establecer la igualdad de oportunidades a todos los pobladores, y que ellos puedan elegir las mejores opciones, la idea es, buscar cerrar las brechas o barreras que encontramos para poder mejorar la calidad de vida de la población
- **Abierto:** El Estado es transparente y accesible a toda la población, además promueve la participación ciudadana, la honesta pública y rinde cuentas de sus labores.

b. Objetivos de la política

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, considera como objetivo general:

“Orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que

impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país.”

c. Principios orientadores de la política de modernización

Son las siguientes;

- **Orientación al ciudadano:** Aquí el Estado Peruano debe establecer, estrategias que permitan hacer conocer a la población que a partir de sus necesidades, se maneje una adecuada y correcta gestión pública, implementando actividades que satisfagan esas necesidades requeridas.

Para ello, es necesario que el Estado, defina las prioridades y las intervenciones, mediante programas o proyectos de desarrollo, determinar los procesos y las funciones, que nos permitan lograr los objetivos establecidos para la mejora de la calidad de vida de las personas, aprovechando los recursos y competencias que se tiene disponibles.

- **Articulación intergubernamental e intersectorial:** Considerada como uno de los ejes transversales de la modernización de la gestión pública, en donde las entidades públicas planifican y ejecutan su accionar de una manera sistemática, en todos los niveles jerárquicos del Estado Peruano, así como también en todos los sectores y considerando en todo momento los sistemas administrativos, difundiendo la cooperación, comunicación y la coordinación de forma continua, y poder así responder a los requerimientos de la población y que esta se debe dar de forma eficiente y oportunamente.
- **Balance entre flexibilidad y control de la gestión:** De acuerdo a lo establecido en la Política de la Modernización de la Gestión Pública, todas las entidades públicas, deben desplegar una gestión eficaz, eficiente, ágil y oportuna, para poder responder con efectividad a los requerimientos de la

comunidad, de forma heterogénea y coyuntural que son propias de las comunidades donde se intervienen. Todo esto es posible, cuando exista la posibilidad de poderse adaptar a las estructuras organizacionales del Estado, cuando exista la posibilidad de que los diferentes procesos, así como los procedimientos, estén vinculados a todos los sistemas administrativos, que logren que se preste una calidad de servicio de acuerdo a las necesidades requeridas.

- **Transparencia, rendición de cuentas y ética pública:** Los servidores de las diferentes instituciones públicas, están condicionados para poder realizar sus funciones y actividades en bien del Estado Peruano, buscando mejorar su eficiencia en sus acciones, y sobre todo brindar una calidad de servicios a la ciudadanía, prestando sus servicios con idoneidad, justicia, veracidad, lealtad, probidad, respeto y equidad, considerando el Estado de Derecho, en un gobierno democrático y respetando la dignidad de las personas y en donde las autoridades, funcionarios y sobre todo los servidores públicos, rinda en su oportunidad cuentas de sus desempeño y accionar, en las entidades públicas, garantizando la transparencia de las entidades públicas y buscar articular las formas de comunicación e información, que se tiene que dar a la población, además de promover que la ciudadanía sea participe en las decisiones de asuntos de interés público.
- **Innovación y aprovechamiento de las tecnologías:** Para lograr los objetivos y los resultados, por el bien de la población, se espera que las instituciones públicas, concreten de una manera eficiente el proceso de mejoramiento de sus actividades y funciones, esto llevará a concretizar la implementación de nuevas alternativas y soluciones, para el

mejoramiento de las actividades que realizan los servidores públicos en general, estableciendo innovaciones en los procedimientos y actividades, que mejoren las expectativas, que tienen los trabajadores públicos. Es importante señalar que este proceso de innovación, se debe, realizar constantemente, aprovechando la tecnología y articulando como ya dijimos anteriormente los sistemas administrativos, de manera tal se busque la mejora y los cambios que se dan en la gestión pública.

- **Principio de sostenibilidad:** La gestión pública se respalda, cuando se equilibra las políticas sociales, económicas y ambientales, que busquen el desarrollo de las comunidades, estableciendo y buscando la satisfacción de las necesidades de la población, en la actualidad y para futuras generaciones.

2.2.2. AUTORIDAD NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL - SERVIR

2.2.2.1. Concepto de la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR

El Diario Oficial el Peruano menciona que la Autoridad Nacional del Servicio Civil, es amplia involucra a todas las personas que sirven al Estado en sus diversas entidades. En ese sentido, es el conjunto de medidas institucionales por las cuales se articula y gestiona el personal al servicio del Estado, que debe armonizar los intereses de la sociedad y los derechos de las personas. En tal sentido, las normas que regulan el Servicio Civil y la gestión del personal al servicio del Estado se encuentran orientadas a que la Administración Pública brinde un servicio eficiente y eficaz.

De acuerdo a SERVIR, (2016), que está bajo la Presidencia del Consejo de Ministros PCM, menciona:

“Que son las reglas de juego que orientan la gestión de los servidores públicos, las cuales se agrupan en

un sistema ordenado y coherente y están referidos a los ingresos de los servidores, movilidad, capacitación, evaluación, gestión de remuneraciones, entre otros en cada una de las instituciones públicas por medio de procesos de gestión de recursos humanos”.

Además, SERVIR como parte del Sistema Administrativo de los Recursos Humanos del sector público, es el ente rector en materia de personal en el Estado Peruano, y cuya finalidad es ver la gestión de los recursos humanos al servicio de las instancias públicas, definiendo las diferentes reglas de juego, sobre el desempeño, desarrollo profesional del personal en las entidades públicas, que a través de un conjunto de políticas nacionales, la normativa, las directivas, las diversas opiniones técnicas y la respectiva supervisión, se cumpla con todos lo establecido en este sistema, para el mejoramiento de las actividades en la gestión pública.

Para la Consulting R&C, Escuela de Gobierno y Gestión Pública, (2015) define que:

“La Autoridad Nacional del Servicio Civil SERVIR, es el órgano rector de la gestión de recursos humanos, es decir, se encarga de la gestión de las personas al servicio del Estado. También, se dice que es como la gerencia de recursos humanos de la administración pública, debido a que SERVIR tiene como función fomentar el desarrollo profesional de los servidores públicos, pues se necesitan personas altamente comprometidas y capacitadas. Cabe señalar, que SERVIR nació en junio del 2008 para modernizar la función pública. Asimismo, busca un servicio civil meritocrático, flexible y con altos niveles de eficiencia que sirva mejor a todos los peruanos. El rol de SERVIR, como ente rector del

sistema, consiste en definir las reglas de juego a nivel nacional sobre la gestión de recursos humanos en el sector público, por medio de la formulación de políticas nacionales, opiniones técnico vinculantes, normas y la supervisión de su cumplimiento y la resolución de conflictos”.

2.2.2.2. Dimensiones de la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR

2.2.2.2.1. Gestión de la Capacitación

Busca mejorar el desempeño de los servidores civiles, mediante capacitaciones y cuyo fin es brindar una calidad de servicios para la población en general, además de ello busca fortalecer y mejorar las competencias de los servidores civiles para su buen desempeño y establecer estrategias que busquen alcanzar el logro de los objetivos institucionales.

Para el logro de las capacitaciones es importante que los destinados a capacitación estén orientados a mejorar la productividad de las entidades públicas, además que el acceso a las capacitaciones en el sector público se base en función a criterios y formas que garanticen la productividad.

La gestión de la capacitación en las instituciones públicas, debe basarse en la especialización y eficiencia, fomentando el desarrollo de formación profesional para el sector público y para ello es necesario que las capacitaciones se den en las instituciones educativas que brinden calidad y competitividad.

El servidor civil que recibe las capacitaciones financiadas por las instituciones públicas están obligadas a permanecer por lo menos el doble del tiempo y dure la capacitación. Corresponde a la Autoridad Nacional del Servicio Civil planificar, priorizar, desarrollar, gestionar y evaluar la política de capacitación para las instituciones del Estado. Las formas

de capacitación serán consideradas como capacitaciones en formación laboral y formación profesional.

2.2.2.2.2. Gestión del Rendimiento y Evaluación de Desempeño

La gestión del rendimiento establece el proceso de evaluación de desempeño y cuya finalidad es estimular el buen rendimiento y el compromiso del servidor civil, donde se reconoce el aporte de los servidores civiles para poder cumplir con los objetivos estratégicos y cumplir con las metas institucionales, el alcance de las evaluaciones es para los funcionarios públicos, los servidores públicos civiles de carrera y los trabajadores de las actividades complementarias.

Los responsables del proceso de evaluación de desempeño son las oficinas de recursos humanos, y las autoridades son los que realizan las evaluaciones en su oportunidad y en las formas establecidas por la Autoridad Nacional del Servicio Civil. El proceso de evaluación de desempeño es obligatorio, integral, sistemático y continuo, además de demostrar el rendimiento del trabajador público, cumplimiento con los objetivos, funciones y actividades de sus puestos de trabajo, y que las reglas mínimas para el proceso de evaluación de desempeño son los factores a medir como desempeño deben estar relaciones con su puesto de trabajo, se realiza de forma medible y verificable, el servidor debe conocer los procedimientos, factores o metas con las que es evaluado, se realiza el proceso de forma anual y el servidor que no participa en este proceso será considerado como personal desaprobado.

2.2.2.2.3. Gestión de la Compensaciones

Vienen hacer los beneficios e ingresos, que las entidades del sector público, dispone para el servidor público, para que sean retribuidos por la prestación de sus actividades, de

acuerdo a las funciones encomendadas en sus puestos de trabajo, la finalidad de la compensación es atraer, mantener y buscar el desarrollo de los servidores públicos que contribuyan con los objetivos institucionales de las instituciones del Estado.

La gestión de la compensación se realiza a través de principios, normas y medidas institucionales que busquen regular la retribución y que se basa en la competitividad, en el cual se busca retener, buscar y atraer personal capacitado e idóneo en el servicio civil, se basa en la equidad a la labor desempeñada en los puestos de trabajo similares, pero en condiciones diferentes con responsabilidad y complejidad que diferencia la compensación económica, se basa también en la consistencia interna, donde se establece la relación con el contexto de exigencia, responsabilidad y complejidad del puesto y finalmente el proceso se basa también en la consistencia intergubernamental, donde los puestos similares entre las diferentes instituciones de la administración pública son relacionados entre sí, basándose en el nivel de responsabilidad y competencias de la entidad.

2.2.2.3. Importancia de la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR

La reforma del Servicio Civil es uno de los componentes indispensables y claves de la modernización del Estado, su importancia está presente en todas las manifestaciones posibles de la capacidad estatal, cuya concreción en la realidad, sólo es factible a través del papel de los servidores públicos. Ahora bien, el servicio civil como sistema, considera a los empleos públicos, como ejes centrales del Estado Democrático de Derecho, y cuyo origen en el tiempo, se establece en el camino del Estado Patrimonial al Estado Constitucional, en donde el servidor público.

Los principios del Servicio Civil, en un Estado Constitucional, están considerados en la Declaración de los Derechos del Hombre y el Ciudadano, que establece básicamente la igualdad de todas las personas y que estas sean admitidas a “toda clase de dignidades, puestos y empleos públicos, según su capacidad y sin otra distinción que la de sus virtudes y sus talentos”. Mientras que en el Estado Contemporáneo, el proceso del Servicio Civil busca contribuir en las siguientes dimensiones: fortalecer la democracia, buscar la efectividad del Estado de derecho y proveer de bienes y servicios públicos de una manera eficaz.

La reforma del servicio civil en el Perú se dio inicio en el año 2008, por la falta de políticas en el manejo de los recursos humanos en el sector público, que tuvo consecuencias negativas, teniendo actividades de un trabajo mal estructurado y inevitablemente desordenado, por la falta de la parte normativa, respecto a la gestión de un adecuado manejo de los recursos humanos.

De acuerdo a SERVIR, quien hace mención de que:

“Existe más de 500 normas sobre el servicio civil, más de 102 escalas remunerativas en 82 entidades del Poder Ejecutivo, más de 400 reglas diferentes que regulan el pago a los servidores públicos y más de 198 conceptos de pago, entre remunerativos y no remunerativos. El Estado peruano emplea alrededor de 1 millón 300 mil servidores públicos y, en promedio, 42 mil personas ingresan a trabajar al Estado cada año a pesar de las normas de austeridad y sin una previsión de las necesidades de personal que responda a una política de Estado articulada con los planes nacionales o sectoriales.”

Como podemos apreciar es muy preocupante que el crecimiento del número de trabajadores al sector público, no esté de acuerdo a

las necesidades o requerimientos de las entidades, en función a los objetivos que se trazan y se puedan cumplir.

Las reformas del Servicio Civil, han tenido un gran impacto en los servicios civiles, en un principio, el cambio gerencial y el incremento de los controles sobrecargaron a los funcionarios, quienes se vieron obligados a centrar su atención en cumplir con los objetivos trazados por sus respectivas organizaciones. Esta situación ha significado riesgos sobre los que vale la pena reflexionar; si bien los funcionarios imprimen a su trabajo un carácter más estratégico que los hace estar más atentos a la demanda ciudadana, esto los ha obligado a prestar más atención a mejorar indicadores, descuidando otros aspectos de la gestión pública.

De igual forma estos cambios han significado un reajuste del poder de los políticos sobre el servicio civil y un incremento en el número de funcionarios nombrados por los políticos (political appointees). Algunos consideran esto como positivo pues sostienen que, al final, son los políticos quienes rinden cuentas ante la ciudadanía, no los funcionarios. Sin embargo, persiste el temor de que el reemplazo de funcionarios experimentados del servicio civil pueda impactar de manera negativa la gestión pública. Los más afectados por las reformas han sido los funcionarios de mayor antigüedad del servicio civil quienes han perdido peso político y la certeza de su permanencia en el cargo. Su papel exclusivo como asesores expertos en el ciclo de políticas públicas se ha erosionado, al condicionarse sus contratos a los resultados de las evaluaciones sobre su desempeño.

2.2.2.4. Beneficios y Alcances de la Ley del Servicio Civil

La Ley del Servicio Civil, en su marco normativo, busca reformular, las actividades de forma más eficiente en los últimos tiempos, en tal razón la reforma del Servicio Civil, busca introducir el pilar de la meritocracia y así poder mejorar la calidad de los

servicios que el Estado Peruano brinda a la población, buscando elevar los ingresos de los servidores públicos, y establecer mecanismos de incentivos, para mejorar el crecimiento y desarrollo personal y profesional en la gestión Pública.

¿Cuál es el fin fundamental de la Ley del Servicio Civil?. Este nuevo proceso del régimen del servicio civil, busca mejorar los ingresos del personal del sector público, de formas diferentes como gratificaciones y Compensación de Tiempo de Servicios (CTS), a los servidores públicos del D.L. N° 276 Ley de Bases de la Carrera Administrativa y D.L. N° 1057 Contrato Administrativo de Servicios (CAS) y la Ley N° 29849, que modifica el CAS (que representan más de 400 mil servidores).

Este sistema, brindará a todo el personal del sector público, una real carrera profesional, además que establecerá que el personal que está bajo el régimen de Contrato Administrativo de Servicios (CAS) y a aquellos que logren ingresar a este régimen de servicio civil, tengan la estabilidad laboral. Es importante señalar, que este sistema no busca despedir personal, todo lo contrario busca afirmar más al trabajador, mediante las capacitaciones y profesionalismo que brindará el servidor civil y que las evaluaciones a las que serán puestas en marcha para el personal del sector público son creadas, para establecer las formas de poder medir el desempeño laboral y considerar que el servidor público mejore y se capacite constantemente.

SERVIR considera que los principales beneficios, que tiene este sistema son las siguientes:

- La Ley del Servicio Civil, tiene nuevas reglas de juego, que busca básicamente un Servicio Civil, en base a méritos, considerando los derechos y deberes del servidor público, regulando las competencias, evaluaciones, compensaciones, régimen disciplinario, entre otros.

- SERVIR dispone de un desarrollo profesional real para el trabajador.
- Considera que todos los trabajadores del régimen CAS, y aquellos que ingresen a este sistema, contarán con la estabilidad laboral y con mejoras laborales.
- Los concursos públicos, serán constantes y así lograr tener acceso a cualquier puesto de trabajo, en cualquiera de las instituciones del Estado.
- Al realizar las evaluaciones de desempeño laboral, servirán para que el personal se capacite y logre desarrollarse y mejorar sus ingresos.
- Los incentivos laborales, así como los ascensos, serán para aquellos trabajadores que tiene un alto desempeño, el cual se verificará a través de los resultados obtenidos en las evaluaciones.
- Mejorar los sistemas de remuneraciones.
- Se incrementarán los ingresos de los trabajadores, en función a las gratificaciones al año (navidad y 28 de julio) y una Compensación de Tiempo de Servicios (CTS) de un sueldo anual. Este beneficio se aplica a los servidores públicos del Decreto Legislativo N° 276 y los trabajadores CAS, que representan más de 400 mil servidores.
- Se establecerá el tema de la movilidad de los trabajadores del sector público.
- El periodo de prueba solo será para nuevos los trabajadores. Los servidores públicos, considerados en los Decretos Legislativos N° 276, N° 728 y CAS, no tendrán periodo de prueba.
- Las madres trabajadoras, gozaran de su respectivo descanso pre y postnatal.

El alcance de la Ley del Servicio Civil, establece que el pasar a este régimen es de forma voluntaria.

2.2.2.5. Objetivos de la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR

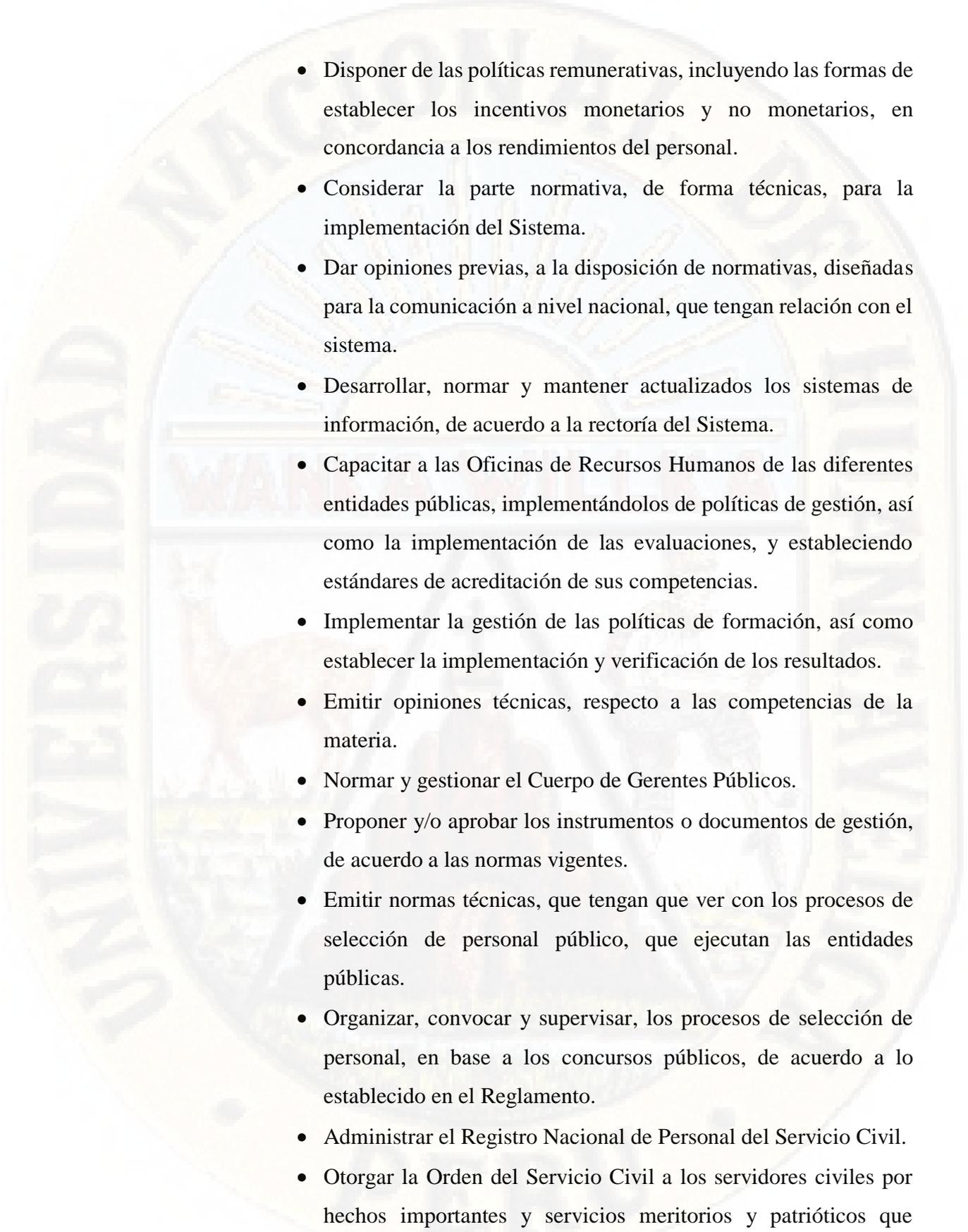
Los principales objetivos son las siguientes:

- Considerar la reforma del Servicio Civil y a la Autoridad Nacional del Servicio Civil. Como el ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.
- Atender adecuadamente a la ciudadanía y dar una calidad del servicio público.
- Tener un Servicio Civil ordenado, que considera la meritocracia, como su eje fundamental para el desarrollo profesional y laboral del servidor, esta meritocracia se dará tanto para los ingresante a este régimen, como a los que van a ascender y buscan permanencia en el Servicio Civil.
- Las capacitaciones constantes del personal, se establece en función a buscar el profesionalismo en el Servicio Civil.
- Se mejorará y valorará la función pública, conseguir el talento humano adecuado y que considere el trabajo para el Estado, una satisfacción laboral.
- Mejorar los inconvenientes en materia de contratación, remuneraciones, deberes y derechos de los trabajadores públicos, en base a esta sistema nuevo, que crea una nueva Carrera Pública.

2.2.2.6. Funciones y Atribuciones de la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR

La Ley SERVIR tiene las siguientes funciones

- Planifica y formula las políticas nacionales del Sistema en materia de recursos humanos, considerando la parte organizativa de las labores que realizan, las formas de realizar los trabajos, el rendimiento del trabajador, la evaluación constante, el desarrollo profesional, las competencias adquiridas y las relaciones interpersonales en el servicio civil.

- 
- Disponer de las políticas remunerativas, incluyendo las formas de establecer los incentivos monetarios y no monetarios, en concordancia a los rendimientos del personal.
 - Considerar la parte normativa, de forma técnicas, para la implementación del Sistema.
 - Dar opiniones previas, a la disposición de normativas, diseñadas para la comunicación a nivel nacional, que tengan relación con el sistema.
 - Desarrollar, normar y mantener actualizados los sistemas de información, de acuerdo a la rectoría del Sistema.
 - Capacitar a las Oficinas de Recursos Humanos de las diferentes entidades públicas, implementándolos de políticas de gestión, así como la implementación de las evaluaciones, y estableciendo estándares de acreditación de sus competencias.
 - Implementar la gestión de las políticas de formación, así como establecer la implementación y verificación de los resultados.
 - Emitir opiniones técnicas, respecto a las competencias de la materia.
 - Normar y gestionar el Cuerpo de Gerentes Públicos.
 - Proponer y/o aprobar los instrumentos o documentos de gestión, de acuerdo a las normas vigentes.
 - Emitir normas técnicas, que tengan que ver con los procesos de selección de personal público, que ejecutan las entidades públicas.
 - Organizar, convocar y supervisar, los procesos de selección de personal, en base a los concursos públicos, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento.
 - Administrar el Registro Nacional de Personal del Servicio Civil.
 - Otorgar la Orden del Servicio Civil a los servidores civiles por hechos importantes y servicios meritorios y patrióticos que hubieren prestado a la Nación durante el ejercicio de sus

funciones. La Orden será otorgada una vez al año, a propuesta de las Oficinas de Recursos Humanos de las entidades, a un número no menor de cien (100) miembros del servicio civil.

Y las Atribuciones que tiene el Servicio Civil son:

- **Normativa**, que advierte, la posibilidad de dictar, en el campo de competencia, normativa técnica, las directivas de alcance nacional y otras, que tengan relación con los recursos humanos del Estado Peruano.
- **Supervisora**, donde se establece el seguimiento de todas las actividades de las instituciones públicas.
- **Sancionadora**, cuando no cumplen con sus obligaciones, determinadas en el Sistema.
- **Interventora**, cuando ocurre actos irregularidades en la gestión de los recursos humanos en materia de concursos.
- **De resolución de controversias**, donde el Tribunal del Servicio Civil, establecerá las reglas de juego, el cual posibilita de reconocer o desestimar derechos invocados.

Las atribuciones normativas en materia de evaluación del desempeño son las siguientes:

- Considerar las metas que se deben ejecutar en cada entidad.
- Buscar la estimulación y recompensa, a todos los servidores, que logren superar sus actividades, mediante políticas de ascenso, promociones y reconocimientos.
- Capacitar a los trabajadores que no logren un grado de suficiencia con las obligaciones y responsabilidades que tienen a su cargo.
- Separar a quienes no alcancen rendimiento aceptable de acuerdo a los estándares de la entidad.

Las atribuciones en materia de supervisión son las siguientes:

- Revisar, posteriormente y cuando lo estime conveniente, el cumplimiento de las políticas y normas del Sistema.

- Recomendar y determinar las decisiones y actividades de la entidad, y considerar cuales son las medidas correctivas, que servirán para mejorar la gestión de los Recursos Humanos, dándole un seguimiento a la implementación correspondiente.

Las atribuciones en materia sancionadora son las siguientes:

- Amonestación escrita por faltas leves.
- Publicación en la lista de amonestados, en casos de faltas leves reiteradas y graves;
- Suspensión de facultades para el establecimiento de incentivos monetarios y no monetarios, en caso de faltas graves.
- Suspensión del ejercicio de funciones en materia de recursos humanos e intervención de la respectiva Oficina de Recursos Humanos, en el caso de las instituciones del Poder Ejecutivo, respecto a otras entidades de la gestión pública, los responsables de lesas entidades dará conocimiento a la Contraloría General de la República, cuando son graves.

2.2.2.7. Antecedentes de la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR

El proceso del servicio civil, en la actualidad ha evolucionado a nivel internacional, en los últimos años. este mejoramiento se ha incrementado más, por varios factores, como i) la crisis fiscal, que trajo como consecuencia que los recursos, hayan sido utilizados de una manera integral, considerando los conceptos de la eficiencia, eficacia y la economía, ii) la crisis de legitimidad de considerar lo público ante la población, donde el Estado, no corresponde como debería ser, antes las necesidades y requerimientos de la comunidad, es una percepción que hasta ahora se siente en la comunidad en general; iii) los constantes cambios de la sociedad en el mundo globalizado laboral de estos, como consecuencia de la llegada de las tecnologías y los grandes desafíos que tienen los trabajadores, como ser más motivadores, dinámicos e innovadores y iv) el desarrollo de

la gerencia estratégica, que articula la visión, con un aspecto más empresarial, que este orientado a resultados, rendimiento y productividad de los servicios que se realizan.

En este ámbito, aparece la posibilidad de establecer la importancia de la gestión de los recursos humanos, considerando que en el ámbito de la administración pública, hablar de efectividad, innovación y productividad, se realiza por medio de las personas, quienes están en constante evolución y más pluralista del servicio civil.

Se han desarrollado diversos estudios enfocados en el desarrollo de los servicios civiles de América Latina. En primer lugar, destacan los estudios de diagnóstico de los servicios civiles que realiza el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), los cuales se basan en la metodología elaborada por Francisco Longo, sobre el Marco Analítico para el Diagnóstico de los sistemas de Servicio Civil, y en la Carta Iberoamericana de la Función Pública, suscrita por 22 países de América Latina, en el año 2003.

Por lo tanto, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se encarga de realizar investigaciones y estudios que conformaban gran parte de la literatura hallada en temas de servicio civil y gestión de recursos humanos, cada estudio que se realiza constituye una aproximación real al estado de los servicios civiles de América Latina.

La Ley del Servicio Civil, se establece en un proceso de reforma de los servidores públicos que realizan en el sector público, y que este a su vez, son parte de todo un sistema integral, establecido en la modernización del Estado, por lo que es muy importante señalar que al estar realizando el proceso de modernización de la gestión pública, deba considerarse también la modernización del servicio civil, para que pueda articular, todos las acciones a realizarse en el proceso de la gestión de los recursos humanos del Estado Peruano

Por ello la Ley N.º 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, de enero de 2002, considera que uno de los principales objetivos que tiene esta modernización, es buscar servidores públicos altamente calificados y remunerados, de igual manera, nos menciona esta Ley que parte de las actividades es justamente revalorizar la Carrera Pública, considerando también es aspecto de la ética en el sector público y sobretodo el aspecto de la especialización y el respeto al Estado de Derecho por parte de los servidores públicos de las entidades públicas..

Las primeras reformas en el aspecto del Servicio Civil, se dio en los años 1990 a 1992, que bajo el manejo del Consenso de Washington, se buscó reducir la estructura del Estado y amenoras su importancia del rol que jugaba en ese momento, resultado de todo esto se determinó considerar las siguientes medidas: 1) Reducir el personal, que provocó a su vez los ceses colectivos, en función, a las evaluaciones y las renuncias del personal. 2) Clausura de los ingresos a la función administrativa, oposición al proceso de desarrollo profesional dentro de la organización y congelamiento de las remuneraciones desde la aplicación de la Ley Anual de Presupuesto Público de 1993. 3) Incorporación del Régimen Laboral Privado al sector público e incorporación del régimen laboral privado (Decreto Legislativo N.º 728), la aparición de las labores por Servicios No Personales (SNP), que, incorporaba nuevos servidores, de forma temporal, pero con renovaciones indefinidas, bajo la modalidad de locadores de servicios. 5) Recurso al PNUD y al Fondo de Apoyo Gerencial para contratar bajo la modalidad de locación de servicios («consultores»), básicamente para contratar profesionales altamente calificados, para desempeñarse en los puestos directivos, funcionarios y de asesoría. 6) Creación de incentivos no remunerativos, como el Fondo de Asistencia y Estímulo-CAFAE, que busca mejorar las bajas remuneraciones y atraer a profesionales calificados. Los montos de CAFAE, son diferentes en las entidades

del Estado, y esto obedece al compromiso que tienen las entidades con las negociaciones que puedan realizar.

La segunda reforma del servicio civil se llevó a cabo entre los años 1995 y 1997, donde se establecía modernizar el Estado, buscando ser más eficiente, de acuerdo a la desregulación y simplificación administrativa. Mediante la Ley N.º 26507, de fecha julio de 1995, se dispone desactivar en la administración pública en todas sus funciones y actividades al Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), que en ese momento era considerado como el ente rector del sector público, y transfiriendo todas las funciones de supervisión de la gestión de los recursos humanos a la Presidencia del Consejo de Ministros.

Ya en el año 1996 se dio inicio al proceso de modernización del Estado, de acuerdo a lo establecido en el Decreto Legislativo N.º 834, la Ley Marco de Modernización de la Administración Pública que, entre sus principios (art. 3), consigna:

“El Poder Ejecutivo busca mejorar la gestión pública a través de instituciones eficientes y de la profesionalización y revalorización del servidor público». Mediante este proceso se requería, entre otros aspectos, reorganizar la carrera pública mediante el sinceramiento de los contratos SNP y la aprobación de una nueva ley de carrera pública. No obstante, esta propuesta recibió poco apoyo político y de la opinión pública y no prosperó, particularmente, por la preocupación por el alto costo que implicaría convertir a contratos laborales indeterminados los contratos SNP (SERVIR, 2012: 10).”

El tercer intento de la reforma del servicio civil, fue entre los años 2001 y 2006: Aquí se determinaron cuáles son las bases para la reforma del servicio civil. Para el año 2001, de acuerdo al Decreto

Supremo 004-2001-TR, se formó la Comisión Multisectorial, que tenía el encargo de realizar el diagnóstico de la situación laboral del personal de la Administración Pública Central.

El cuarto intento de reforma del servicio civil, se realizó en el año 2008, que fue la base del proceso de la reforma del servicio civil que actualmente se está implementando. Cuando se estableció el Tratados de Libre Comercio con los Estados Unidos, hubo muchas oportunidades, que mediante facultades legislativas que tenía el Poder Ejecutivo, eran para básicamente establecer e incorporar todos los aspectos necesarios, que permitían que la modernización del Estado, se instale con mayor fuerza en nuestro país.

En dicha oportunidad se diseñó una estrategia de reforma del servicio civil que contó con el liderazgo de Mario Pasco Cosmópolis, en esa época Ministro de Trabajo y Promoción del Empleo. Para ello se utilizó estrategias que debían ser graduales y progresivas, con las cuales se influenciaría en los problemas más importantes y con impactos definidos, que busquen adoptar reformas más interesantes y aplicables para el desarrollo de las actividades en la gestión pública, con tiempos a mediano y largo plazo, teniendo en consideración obviamente la disponibilidad presupuestal y las capacidades que se podrían ir articulando y desarrollando.

2.3. FORMULACIÓN DE HIPOTESIS

2.3.1. Hipótesis General

La Modernización de la Gestión Pública se relaciona significativamente con la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2018.

2.3.2. Hipótesis Específicas

- ✓ Las Políticas Públicas, Planes Estratégicos y Operativos se relaciona significativamente con la Autoridad Nacional del Servicio Civil

(SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2018.

- ✓ El Presupuesto por Resultados se relaciona significativamente con la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2018.
- ✓ La Gestión por Procesos, Simplificación Administrativa y Organización Institucional se relaciona significativamente con la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2018.
- ✓ El Servicio Civil Meritocratico se relaciona significativamente con la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2018.
- ✓ El Sistema de Información, Seguimiento, Monitoreo, Evaluación y Gestión del Conocimiento se relaciona significativamente con la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2018

2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- **Modernización de la Gestión Pública:** Es el proceso continuo de mejora, con el fin de que las acciones del Estado respondan a las necesidades y expectativas de la ciudadana, busca mejorar las acciones en que el Estado peruano realiza sus actividades y busque mecanismos más transparentes y eficientes, enfocándose en mejorar todos los procesos que se realizan en las instituciones públicas.
- **Políticas Públicas, planes estratégicos y operativos:** Determina políticas, planes, normas que las entidades públicas, las cuales deben estar consideradas en sus objetivos, adecuando una correcta ruta de como cumplir con esos objetivos. El planeamiento es un sistema articulado desde el nivel nacional y, es el CEPLAN, quien está encargado de articular los objetivos estratégicos en los distintos niveles de gobierno.

- **Presupuesto por Resultados:** Su finalidad principal es determinar la eficiencia en la distribución de todos los recursos del Estado y velar por la calidad de los gastos públicos, buscando la eficacia en las diferentes operaciones que se realizan en las instituciones públicas. Para lo cual apoya en la adaptación de forma progresiva de los diferentes Programas Presupuestales con Enfoque de Resultados, que establece el Ministerio de Economía y Finanzas.
- **Gestión por Procesos, Simplificación Administrativa y Organización Institucional:** Logra establecer las mejoras en los procesos de producción, con la finalidad de que las instituciones del sector público, brinden una calidad de servicios, y que estas sean eficientes y eficaces, y así poder lograr los resultados esperados, que buscan beneficiar a la ciudadanía. Por ello es necesario seguir con todos los esfuerzos necesarios, para mejorar la simplificación administrativa y así poder eliminar todas las trabas burocráticas, que hacen que el funcionamiento no sea adecuado ni eficiente en las diferentes instituciones del Estado. Finalmente, las instituciones públicas, deben estar bien organizadas, para llevar con buenos resultados todo el proceso y buscar lograr los resultados.
- **Servicio Civil Meritocrático:** Su finalidad es buscar que se mejore el desempeño de los servidores públicos, para que asuman un compromiso con respecto a la atención de los usuarios, teniendo en cuenta los principios de mérito e igualdad de oportunidades. Lo más importante es tener el soporte de lo profesional que pueden ser en la función públicas, en los diferentes niveles de trabajo que se dan en el Estado, de tal manera que se convoque a personas con las competencias necesarias y las capacidades optimas, básicamente para los puestos claves de las entidades y consideren de suma importancia el tema meritocratico, tanto para el ingreso., como para los diferentes procesos que se lleva a cabo en la gestión de los recursos humanos.
- **Sistema de Información, seguimiento, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento:** Es necesario que en las actividades que se logre en la gestión pública, ser bastante eficientes, cumpliendo objetivos materializados

en resultados, para poder lograr todo lo mencionado anteriormente, es necesario tener un sistema que nos permita recoger, organizar, procesar y analizar toda la información útil y oportuna para poder tomar decisiones muy acertadas, este sistema debe, considerar los indicadores y que estos estén orientados a resultados y plazos establecidos, y que la información sea válida, con acciones o factores de confianza y transparencia.

- **Gobierno Abierto:** Es aquello, que se considera en el escrutinio público, es accesible para la población que lo eligió, con la clara capacidad de poder sustentar y responder a las necesidades y demandas, así como el poder realizar la rendición de cuentas de las actividades que se ejecuta como hacer conocer los resultados.
- **Gobierno Electrónico:** Es la aplicación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), en las diferentes entidades del Estado, que sirve para mejorar las actividades que se realizan en el Estado por el bien de la población. Su finalidad es mejorar la información y mejorar los servicios que se brindan, orientados a la eficacia y la eficiencia de la actividad pública y buscar incrementar la transparencia del sector público y la participación de los ciudadanos.
- **Articulación Interinstitucional:** Un Estado unitario y descentralizado requiere articular y alinear la acción de sus niveles de gobierno y el gran número de entidades que los componen, cada uno en el ejercicio de sus respectivas competencias, de manera de asegurar el logro de objetivos y metas de conjunto que contribuyan a equiparar las oportunidades de desarrollo a las que pueden acceder sus ciudadanos en cualquier lugar del país.
- **Secretaría de Gestión Pública (SGP):** Dependiente de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), es el órgano de línea, que está encargado de hacer las coordinaciones y dirección de los procesos de la modernización de la gestión pública, se considera como el ente rector del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública; teniendo competencias en el buen funcionamiento y organización del Estado,

establecer la mejora en la simplificación administrativa, ética y transparencia y la participación de la población..

- **Sistemas Administrativos:** Son las que regulan el manejo adecuado de los recursos en las instituciones públicas del Estado peruano.
- **Sistemas Funcionales:** Son los responsables de realizar el análisis, los diseños, los debates, la aprobación, la difusión, la implementación, el monitoreo, la supervisión, control y evaluación de las políticas nacionales y sectoriales.
- **Autoridad Nacional del Servicio Civil:** Es la autoridad técnico y normativa rectora del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, que emite principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos para mejorar la administración del Estado, buscando una calidad de atención hacia la población.
- **Gestión de la Capacitación:** Proceso que busca mejorar el desempeño de los servidores civiles, para brindar servicios de calidad a la población., además de mejorar las capacidades de los servidores civiles.
- **Gestión del Rendimiento y Evaluación del Desempeño:** Proceso por el cual se realiza la evaluación del desempeño de los servidores civiles en sus diferentes puestos de trabajo, buscando el aporte de los mismos para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- **Gestión de las Compensaciones:** Es el proceso en el cual se determina los ingresos y beneficios que la institución pública, que está destinado a los trabajadores del sector público, para poder ser retribuidos por los servicios que realizan a la entidad de acuerdo a sus funciones y actividades que realizan en cada una de sus áreas de trabajo.
- **Funcionario Público:** Es el servidor público, designado políticamente, que ocupa un cargo público representativo, realiza actividades y funciones de gestión en las entidades públicas, actúa en el manejo de la entidad donde realiza sus labores, tomando decisiones en el manejo y conducción de la institución.

- **Directivo Público:** Es el servidor público, que realiza diferentes funciones en las entidades del Estado, quienes determinan la planificación, organización, dirección y la toma de decisiones de un órgano, unidad orgánica, programa o proyecto.
- **Servidor Civil de carrera:** Es el servidor civil que desempeña funciones directamente articuladas al desarrollo de sus actividades designadas y del manejo interno de la institución.
- **Servidor de Actividades Complementarias:** Es el servidor civil que realiza sus actividades de forma indirecta en el cumplimiento de sus funciones sustantivas y del manejo interno de la institución.
- **Servidor de Confianza:** Es el servidor civil, que es parte directamente de los funcionarios públicos o directivos públicos, y su duración en el servicio civil, está supeditada a la confianza que le da la persona que lo designó.
- **Puesto:** Son las funciones y responsabilidades en conjunto, que está destinada a una posición dentro de la institución pública, considerando dentro de ella un conjunto de requisitos para que funcione correctamente, y esta se encuentra establecido en los documentos de gestión.
- **Familia de Puestos:** Conjunto de puestos con actividades, funciones acciones y propósitos similares, las cuales se organizan con niveles de menor o mayor complejidad de sus actividades.

2.5. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

2.5.1. VARIABLE 01 (X)

Modernización de la Gestión Pública

2.5.2. VARIABLE 02 (Y)

Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR)

2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
Modernización de la Gestión Pública	<p>Es el proceso continuo de mejora, con el fin de que las acciones del Estado respondan a las necesidades y expectativas de la ciudadana, busca mejorar las acciones en que el Estado Peruano realiza sus actividades y busque mecanismos más transparentes y eficientes, enfocándose en mejorar todos los procesos que se realizan en las instituciones públicas.</p> <p>Secretaría de Gestión Pública (SGP). (2015)</p>	<p>Es el proceso político técnico de transformación de actitudes y de fortalecimiento de aptitudes, de agilización de procesos, simplificación de procedimientos, sistemas funcionales y administrativos, relaciones y estructuras administrativas, con el fin de hacerles compatibles con los nuevos roles de todos los niveles de gobierno</p> <p>Secretaría de Gestión Pública (SGP). (2015)</p>	<p>Políticas públicas, planes estratégicos y operativos</p> <p>Presupuestos por Resultados</p> <p>Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional</p> <p>Servicio Civil Meritocrático</p> <p>Sistema de información, seguimiento, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Políticas de Estado ✓ Programa de Gobierno ✓ Plan de Desarrollo Concertado ✓ Plan Estratégico Institucional ✓ Eficiencia en la distribución de los recursos ✓ Calidad de Gasto ✓ Optimización ✓ Eliminación de trabas administrativas ✓ Coordinación ✓ Diseño organizacional ✓ Desempeño ✓ Desarrollo Profesional ✓ Compromiso ✓ Personal Capacitado ✓ Indicadores ✓ Implementación ✓ Mejora continua ✓ Rendición de Cuentas ✓ Sinergia ✓ Investigación
Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR)	<p>Es el órgano rector de la gestión de recursos humanos en el Estado y cuyo rol principal consiste en definir las reglas de juego a nivel nacional sobre la gestión de recursos humanos en el sector público, por medio de la formulación de políticas nacionales, opiniones técnicas vinculantes, normas y supervisión de su cumplimiento y la resolución de conflictos</p> <p>Presidencia de Consejo de Ministros (PCM) (2016)</p>	<p>Son las reglas de juego que orientan la gestión de los servidores públicos, las cuales se agrupan en un sistema ordenado y coherente y están referidos a los ingresos de los servidores, movilidad, capacitación, evaluación, gestión de remuneraciones, entre otros.</p> <p>Presidencia de Consejo de Ministros (PCM) (2016)</p>	<p>Gestión de la Capacitación</p> <p>Gestión de Rendimiento y Evaluación de Desempeño</p> <p>Gestión de Compensaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fortalecimiento de Capacidades ✓ Productividad ✓ Especialización ✓ Rendimiento ✓ Responsabilidad ✓ Procedimientos ✓ Retribución ✓ Competitividad ✓ Equidad ✓ Competencias

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio está denominado como investigación aplicada.

Según Zorrilla (1993:43):

“La investigación aplicada, guarda íntima relación con la básica, pues depende de los descubrimientos y avances de la investigación básica y se enriquece con ellos, pero se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. La investigación aplicada busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar”.

Y en el trabajo de investigación se buscó mejorar el conocimiento sobre la relación de las variables de la Modernización de la Gestión Pública y la Autoridad Nacional del Servicio Civil.

3.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de investigación es el correlacional. Que nos permitió describir la relación de las variables Modernización de la Gestión Pública y la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR).

Según Hernández Sampieri (2004: pág. 46-47), menciona que un estudio descriptivo fundamenta las investigaciones correlacionales, describen

situaciones y eventos. Los estudios correlacionales tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más variables.

3.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. Método Inductivo, permitió determinar la particularidad de la problemática a través del razonamiento mental, del mismo modo, analizará la particularidad de todos los problemas que se puedan presentar en el presente trabajo de investigación.

Según Sampieri R. et al (2004), el método inductivo, es un enfoque cualitativo y su método de investigación es interpretativo, contextual y etnográfico, este método captura experiencia de los individuos y estudia ambientes naturales.

3.1.2. Método Analítico, de acuerdo a este método se pudo descomponer la variable Modernización de la Gestión Pública y sus respectivas dimensiones con la variable de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR).

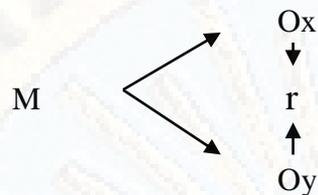
Gutiérrez- Sánchez (1990, p.133) lo define como aquel “que distingue las partes de un todo y procede a la revisión ordenada de cada uno de los elementos por separado “Este método es útil cuando se llevan a cabo trabajos de investigación documental, que consiste en revisar en forma separada todo el acopio del material necesario para la investigación.

3.1.3. Método Correlacional, busca fundamentalmente una relación entre variables, las cuales no son analizadas de forma experimental, su representación en una población, es detectada por el método de verificación correlacional.

Según Tamayo & Tamayo (1999), se refiere al grado de relación (no causal), que existe entre dos o más variables, y que para realizar este tipo de estudio, es necesario tener en cuenta la medición de variables y seguidamente establecer las pruebas de hipótesis correlacionales.

3.4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

En la investigación se empleó el diseño No Experimental: transeccional – descriptivo – correlacional, según el siguiente esquema:



Donde:

M: Muestra de observación.

Ox: Modernización de la Gestión Pública

Oy: Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR)

r : Relación entre Variables.

Sampieri R. (2004) Metodología de la Investigación; los diseños transeccionales correlacionales – causales; estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. Se trata de descripciones, pero no de categorías, conceptos, objetos, ni variables individuales, sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales. A veces únicamente en términos correlacionales, otras en términos de relación causa – efecto (razones por la que se manifiesta una categoría, una variable, un suceso o un concepto) (causales).

3.5. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

3.5.1. POBLACIÓN Y MUESTRA

Según Tamayo (2012) señala que la población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación.

El objeto de estudio del presente trabajo de investigación estuvo integrado por 65 personas, trabajadores nombrados en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Según Tamayo (2012), la muestra es la que se puede determinar la problemática, ya que es capaz de generar datos con los cuales se identifican las fallas dentro del proceso. Según Tamayo, T. & Tamayo, M (1997), afirma que la muestra “es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico” (p.38).

Por tanto, se tomará como muestra a 65 personas, trabajadores nombrados en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

3.5.2.MUESTREO

Es el método utilizado para seleccionar a los componentes de la muestra del total de la población. "Consiste en un conjunto de reglas, procedimientos y criterios mediante los cuales se selecciona un conjunto de elementos de una población que representan lo que sucede en toda esa población". (Mata et al, 1997:19)

El muestreo que se utilizó fue el Muestreo Cuantitativo NO Probabilístico, es decir, la elección de los elementos de investigación no dependió de la probabilidad (procedimiento mecánico o base de fórmulas), se priorizó el proceso de toma de decisiones del investigador relacionadas con las características de la investigación.

De acuerdo Kinneer y Taylor (1998, p.405), que menciona que un muestreo no probabilístico, es la selección de un elemento de la población que va a formar parte de la muestra, hasta cierto punto en el criterio del investigador o entrevistador del campo

Por tanto, el muestreo de nuestra investigación fue con los 65 trabajadores nombrados de la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

3.6. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se aplicaron técnicas e instrumentos en el marco metodológico de la investigación propuesta, tales como encuestas, cuestionarios, entrevistas.

Análisis bibliográfico y documental de libros, ensayos y artículos u otros documentos, como fuentes de información, que nos permitió tener más conocimientos respecto a las variables materia de estudio.

Los cuestionarios que se aplicaron para poder obtener las informaciones requeridas, fueron de acuerdo a los objetivos establecidos en la presente investigación.

3.7. TECNICAS PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Concluido el trabajo de campo, se procedió a construir una base de datos para luego realizar los análisis estadísticos en el paquete SPSS versión 24.0, realizando lo siguiente:

- ✓ Obtención de frecuencias y porcentajes en variables cualitativas.
- ✓ Construcción de tablas para cada percepción según grupos referentes.
- ✓ Elaboración de gráficos por cada percepción estudiada para la presentación de resultados.
- ✓ Elaboración de gráficos por cada variable de estudio para la presentación de resultados.
- ✓ Análisis inferencial mediante la estadística de correlación de variables “r” de Pearson, que viene hacer un coeficiente de correlación de producto - momento y que proporciona una medida numérica de la correlación entre dos o más variables y/o el de Rho de Spearman, que es una medida de correlación de asociación o interdependencia, entre dos variables aleatorias, tanto continuas como discretas, a fin de determinar la relación de variables.
- ✓ Se aplicará el paquete estadístico SPS Ver. 24.0

3.8. DESCRIPCIÓN DE LA PRUEBA DE HIPÓTESIS

En esta fase se realizó la organización de los datos obtenidos, para la elaboración de los cuadros estadísticos, y para ello se usó paquetes estadísticos como el SPSS v. 24 y otros que determinaron los resultados esperados.

Utilizamos la estadística descriptiva, para ello se utilizó el estadístico Rho de Serman, el cual nos permitió buscar la relación entre las variables de nuestra investigación

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo procedemos a determinar los resultados de la investigación, luego de haber aplicado los instrumentos de medición en los sujetos de la investigación que estuvo constituido por los trabajadores nombrados de la Municipalidad Provincial de Huancavelica; posteriormente se procedió a realizar el MODELAMIENTO DE DATOS con un programa estadístico de tal forma que la cantidad de información del modelo es:

- Casos : 65
- Columnas primera variable : 24
- Columnas segunda variable : 10
- Cantidad de información : $65 \times (24 + 10) = 2210$

Posteriormente la información obtenida con los instrumentos fue procesado a través de las técnicas de la estadística descriptiva (tablas de frecuencia simple, tablas de frecuencia de doble entrada, diagramas de barras, diagramas de pila) y de la estadística inferencial, mediante las estadísticas de correlación de rangos rho de Spearman y el modelo de distribución t de Student para la verificación de las hipótesis de investigación.

Finalmente es importante precisar que, para tener fiabilidad en los cálculos de los resultados, se procesó y genero los modelos estadísticos de los datos con el *Lenguaje de Programación Estadístico R* versión 3,5 además la redacción estuvo orientada por las normas del estilo APA sexta edición.

4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DESCRIPTIVOS

4.1.1. RESULTADOS DE LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA

Tabla 1. Resultados de la Modernización de la Gestión Pública

Modernización de la Gestión Pública	f	%
Muy desfavorable	9	13,8
Desfavorable	12	18,5
Favorable	33	50,8
Muy favorable	11	16,9
Total	65	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado

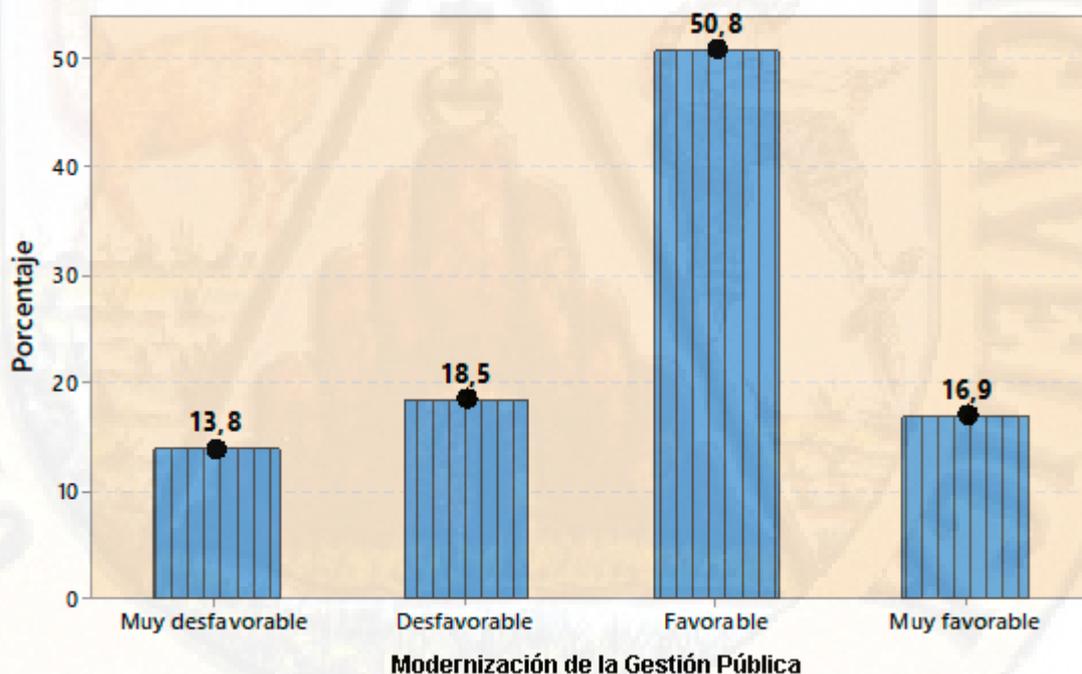


Gráfico 1. Diagrama de la modernización de la gestión pública

Fuente: Tabla 1.

En la tabla 1 observamos los resultados de la percepción de los trabajadores nombrados de la Municipalidad Provincial de Huancavelica; el 13,8% (9) consideran que la

Modernización de la Gestión pública es muy desfavorable, el 18,5% (12) consideran que es desfavorable, el 50,8% (33) considera que es favorable y el 16,9% (11) consideran que son muy favorable.

Tabla 2. Resultados de las dimensiones de la Modernización de la Gestión Pública

Dimensiones de la Modernización de la Gestión Pública	Muy desfavorable		Desfavorable		Favorable		Muy favorable		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
[1] Políticas públicas, planes estratégicos y operativos	5	7,7	15	23,1	24	36,9	21	32,3	65	100,0
[2] Presupuesto por resultados	5	7,7	16	24,6	24	36,9	20	30,8	65	100,0
[3] Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización	4	6,2	22	33,8	25	38,5	14	21,5	65	100,0
[4] Servicio civil meritocrático	9	13,8	19	29,2	25	38,5	12	18,5	65	100,0
[5] Sistema de información, seguimiento, monitoreo, evaluación y	12	18,5	10	15,4	30	46,2	13	20,0	65	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado

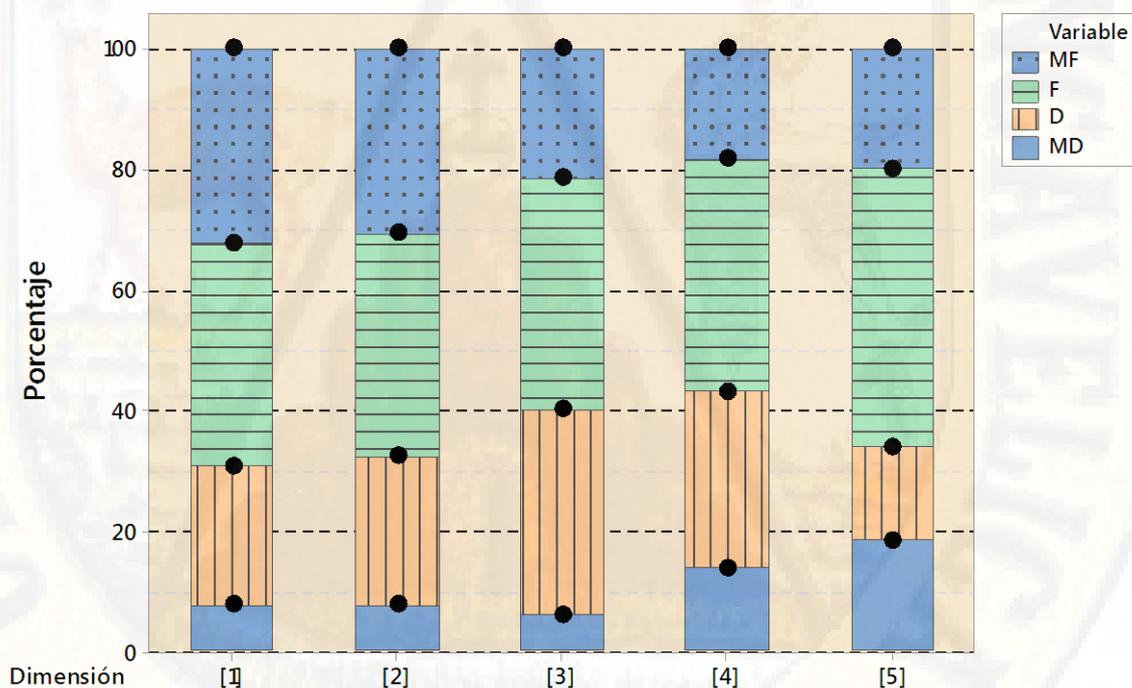


Gráfico 2. Diagrama de las dimensiones de la Modernización de la Gestión Pública

Fuente: Tabla 2

[1] Políticas Públicas, Planes Estratégicos y Operativos: el 7,7% (5) de casos consideran que son muy desfavorable, el 23,1% (15) consideran que es

desfavorable, el 36,9% (24) consideran que es favorable y el 32,3% (21) consideran que es muy favorable.

[2] *Presupuestos por Resultados*: el 7,7% (5) de casos consideran que son muy desfavorable, el 24,6% (16) consideran que es desfavorable, el 36,9% (24) consideran que es favorable y el 30,8% (20) consideran que es muy favorable.

[3] *Gestión por Procesos, Simplificación Administrativa y Organización Institucional*: el 6,2% (4) de casos consideran que son muy desfavorable, el 33,8% (22) consideran que es desfavorable, el 38,5% (25) consideran que es favorable y el 21,5% (14) consideran que es muy favorable.

[4] *Servicio Civil Meritocrático*: el 13,8% (9) de casos consideran que son muy desfavorable, el 29,2% (19) consideran que es desfavorable, el 38,5% (25) consideran que es favorable y el 18,5% (12) consideran que es muy favorable.

[5] *Sistema de Información, Seguimiento, Monitoreo, Evaluación y Gestión del Conocimiento*: el 18,5% (12) de casos consideran que son muy desfavorable, el 15,4% (10) consideran que es desfavorable, el 46,2% (30) consideran que es favorable y el 20,0% (13) consideran que es muy favorable.

Tabla 3. Resultados del perfil de la Modernización de la Gestión Pública

Categorías	f'	%
Nunca	118	7,6
Ocasionalmente	354	22,7
Algunas veces	421	27,0
Frecuentemente	433	27,8
Siempre	234	15,0
Total	1560	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado

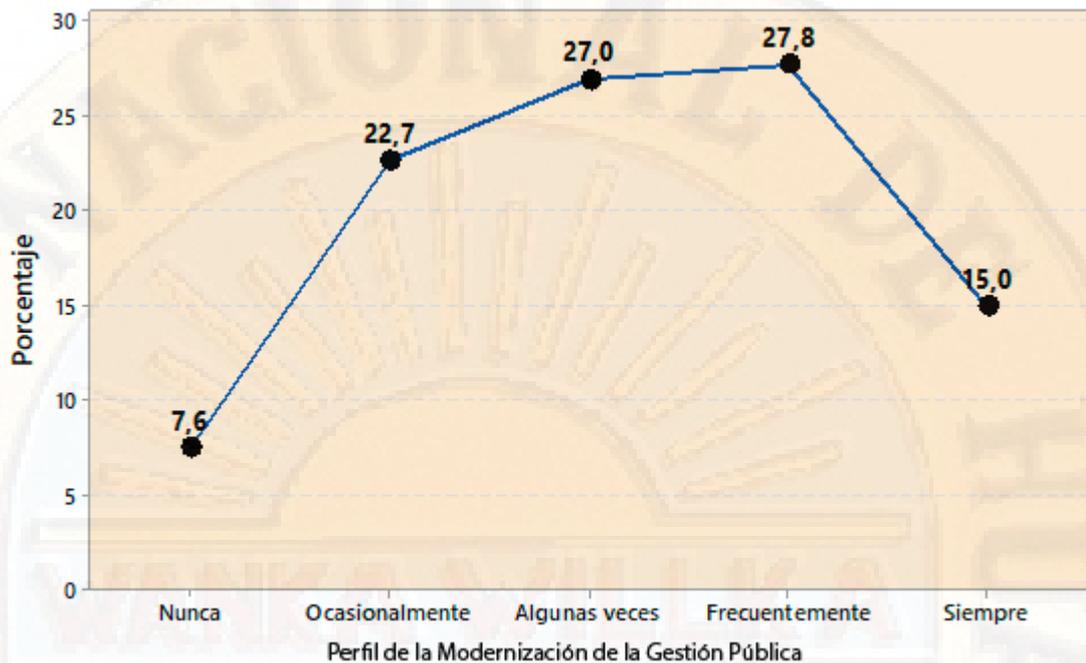


Gráfico 3. Diagrama del perfil de la Modernización de la Gestión Pública

Fuente: Tabla 3.

La tabla 3 muestra el perfil de la Modernización de la Gestión Pública en la Municipalidad Provincial de Huancavelica; la tendencia muestra que el 7,6% de trabajadores nunca están de acuerdo con los ítems del instrumento, el 22,7% de trabajadores manifiestan estar ocasionalmente están de acuerdo con los ítems del instrumento, el 27,0% de trabajadores algunas veces consideran estar de acuerdo algunas veces los ítems del instrumento, el 27,8% de trabajadores están frecuentemente con los ítems del instrumento y finalmente el 15,0% de trabajadores siempre están de acuerdo con los ítems del instrumento. En general la tendencia muestra que los trabajadores se orientan hacia las respuestas positivas del instrumento.

4.1.2. RESULTADOS DE LA AUTORIDAD NACIONAL DE SERVICIO CIVIL (SERVIR)

Tabla 4. Resultados de la Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR)

Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR)	f	%
Muy desfavorable	9	13,8
Desfavorable	12	18,5
Favorable	28	43,1
Muy favorable	16	24,6
Total	65	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado

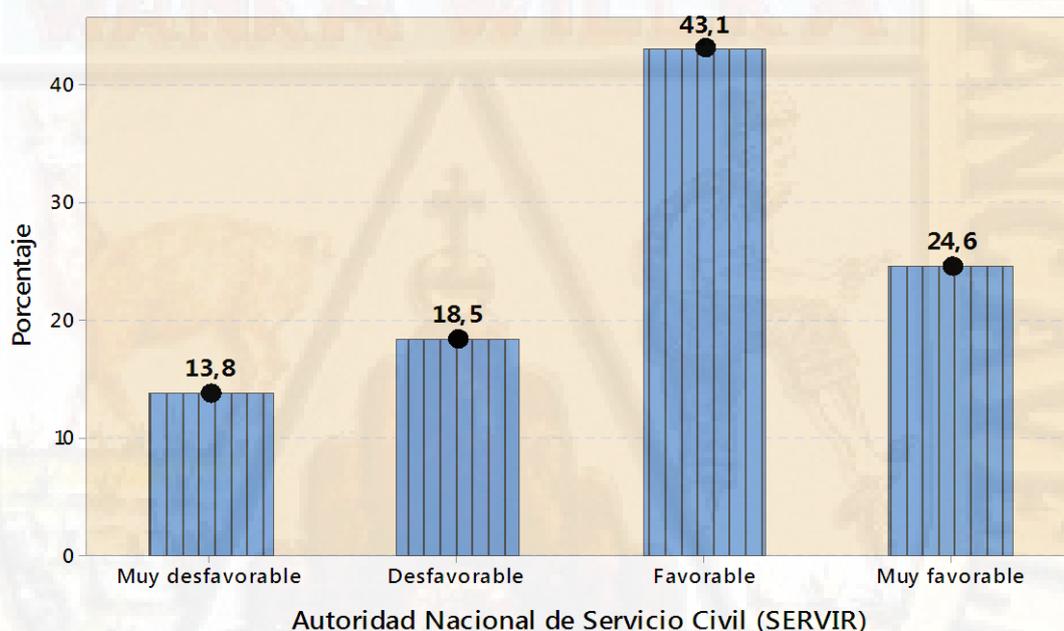


Gráfico 4. Diagrama de la Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR)

Fuente: Tabla 4

En la tabla 4 muestra los resultados de la percepción de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica respecto a la Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica; el 13,8% (9) de trabajadores tienen una percepción muy desfavorable de la Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR), el 18,5% (12) de trabajadores tienen una percepción desfavorable, el 43,1% (28) de trabajadores tienen una percepción favorable y el 24,6% (16) de trabajadores tienen una percepción muy favorable.

Tabla 5. Resultados de las Dimensiones de la Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR)

Dimensiones de la Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR)	Muy desfavorable		Desfavorable		Favorable		Muy favorable		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
[1] Gestión de la Capacitación	8	12,3	15	23,1	20	30,8	22	33,8	65	100,0
[2] Gestión de Rendimiento y evaluación de Desempeño	7	10,8	17	26,2	16	24,6	25	38,5	65	100,0
[3] Gestión de Compensaciones	8	12,3	11	16,9	30	46,2	16	24,6	65	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado

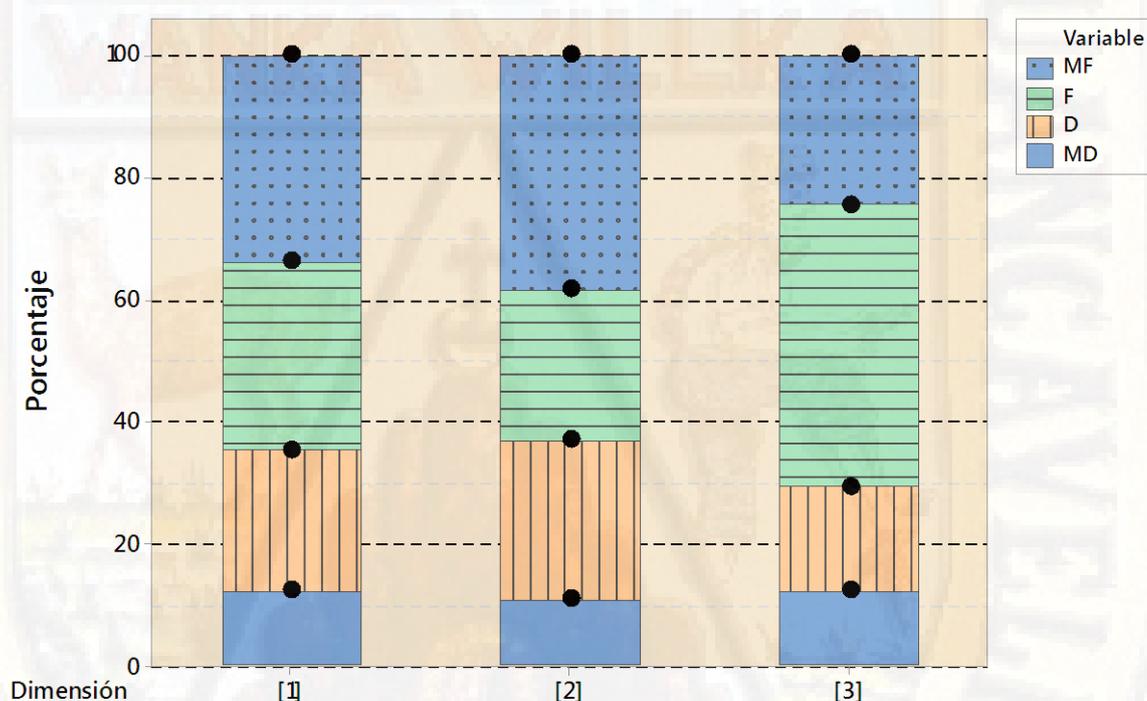


Gráfico 5. Diagrama de las Dimensiones de la Autoridad Nacional de Servicio Civil. Fuente: Tabla 5

- [1] *Gestión de la Capacitación*: el 12,3% (8) de casos consideran que son muy desfavorable, el 23,1% (15) consideran que es desfavorable, el 30,8% (20) consideran que es favorable y el 33,8% (22) consideran que es muy favorable.
- [2] *Gestión de Rendimiento y Evaluación de Desempeño*: el 10,8% (7) de casos consideran que son muy desfavorable, el 26,2% (17) consideran que es

desfavorable, el 24,6% (16) consideran que es favorable y el 38,5% (25) consideran que es muy favorable.

[3] *Gestión de Compensaciones*: el 12,3% (8) de casos consideran que son muy desfavorable, el 16,9% (30) consideran que es desfavorable, el 46,2% (30) consideran que es favorable y el 24,6% (16) consideran que es muy favorable.

Tabla 6. Resultados del Perfil de la Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR)

Categorías	f'	%
Nunca	60	9,2
Ocasionalmente	132	20,3
Algunas veces	162	24,9
Frecuentemente	205	31,5
Siempre	91	14,0
Total	650	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado

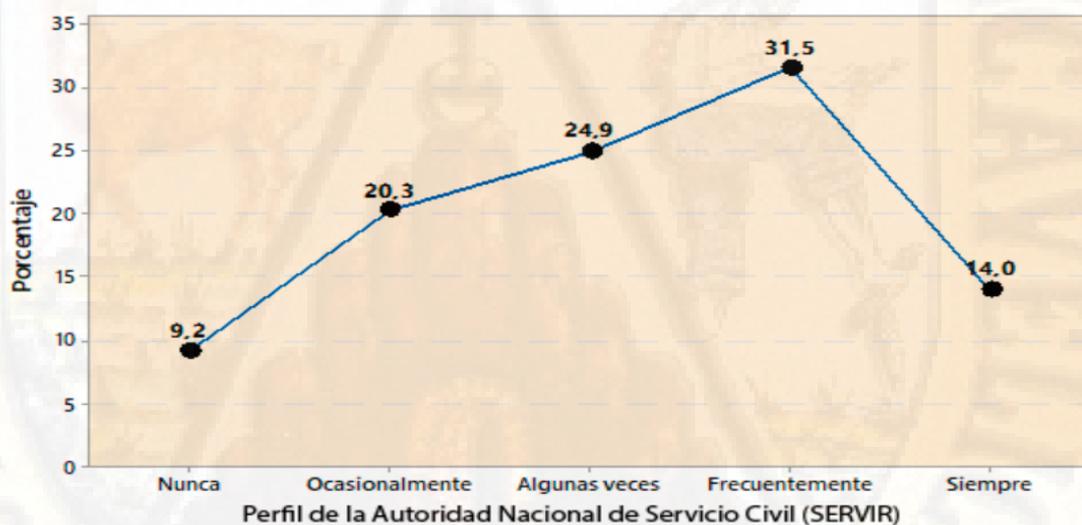


Gráfico 6. Diagrama del Perfil de la Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR)

Fuente: Tabla 6

La tabla 3 muestra el perfil de la Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica; la tendencia muestra que el 9,2% de trabajadores nunca están de acuerdo con los ítems del instrumento, el 20,3% de trabajadores manifiestan estar ocasionalmente están de acuerdo con los ítems del instrumento, el 24,9% de trabajadores algunas veces consideran estar de acuerdo

algunas veces los ítems del instrumento, el 31,5% de trabajadores están frecuentemente con los ítems del instrumento y finalmente el 14,0% de trabajadores siempre están de acuerdo con los ítems del instrumento.

4.2. RESULTADOS A NIVEL INFERENCIAL

4.2.1. PRUEBA DE BONDAD DE AJUSTE PARA LAS PUNTUACIONES DE LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA

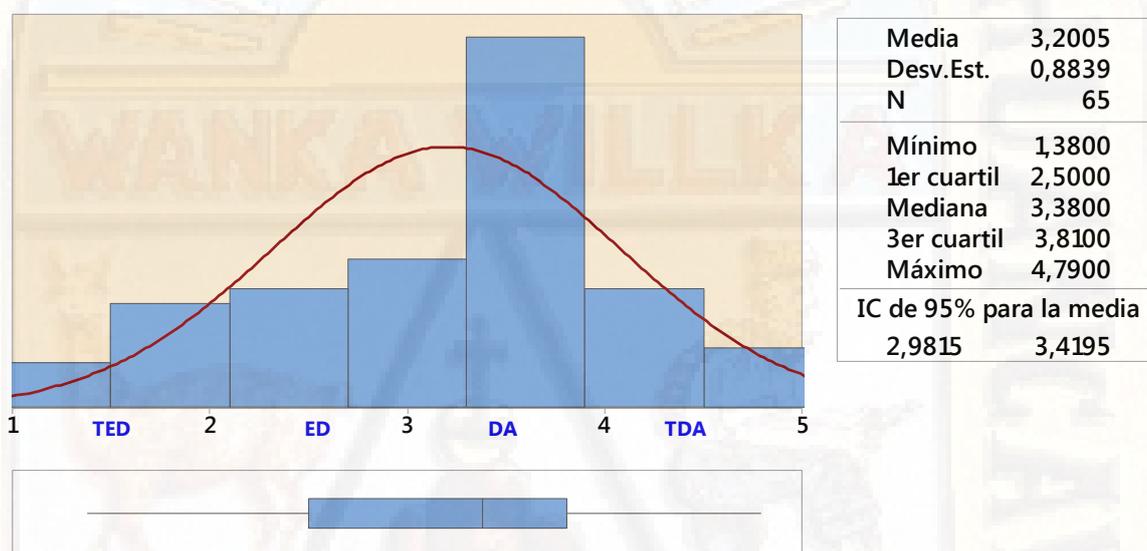


Gráfico 7. Histograma de las puntuaciones de la Modernización de la Gestión Pública

Fuente: Software estadístico

El gráfico 7 muestra el histograma de frecuencia para las puntuaciones de la gestión pública en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, se muestra la categorización de la escala de Likert en cuatro categorías, además se muestra que no existe la presencia de casos atípicos. La media obtenida es de 3,2005 que se tipifica como una actitud *de acuerdo* de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica. En cuanto a las medidas de dispersión su valor es de 0,8839 que indica la variabilidad de las mediciones realizadas. El valor mínimo obtenido es de 1,38 puntos, el valor máximo es de 4,79 puntos, la mediana obtenida es 3,38 y el primer cuartil es 2,5 y tercer cuartil es 3,81 puntos.

Para la determinación de la relación entre las variables y por tanto el cumplimiento de los objetivos de la investigación es imprescindible determinar si la

muestra procede de una población con distribución normal. De acuerdo con Córdova (2006, pág. 191) “existen métodos para determinar si un conjunto de datos provienen o no de una distribución normal” uno de dichos métodos es el de Kolmogorov-Smirnov que tiene una simplicidad en su desarrollo pues no requiere organizar los datos en intervalos de clase.

El método de Kolmogorov-Smirnov es un procedimiento no paramétrico que se utiliza para comprobar la hipótesis nula de que la muestra procede de una población en que la variable está distribuida de forma normal, para tomar la decisión se debe llegar a calcular la estadística (Ritchey, 2001):

$$D = \text{Max} |F(x) - F_T(x)|$$

Luego se determina la probabilidad asociada al contraste y se compara con el nivel de significancia elegido. Se rechaza que los datos provienen de una distribución normal si la probabilidad de contraste es mayor que el nivel de significancia.

Ampliando con más detalle el histograma siguiente, notamos en el gráfico siguiente que la media no se ubica en el intervalo más pronunciado, además la información antes de la media es de 18 datos y después de la media es 32 datos; asimismo, al realizar las comparaciones del histograma con los patrones presentados, existe una tendencia que la distribución es asimétrica negativa o izquierda. para tener una certeza racional, procedemos a determinar la normalidad de los datos utilizando un método analítico, como es la prueba de Kolmogorov - Smirnov.

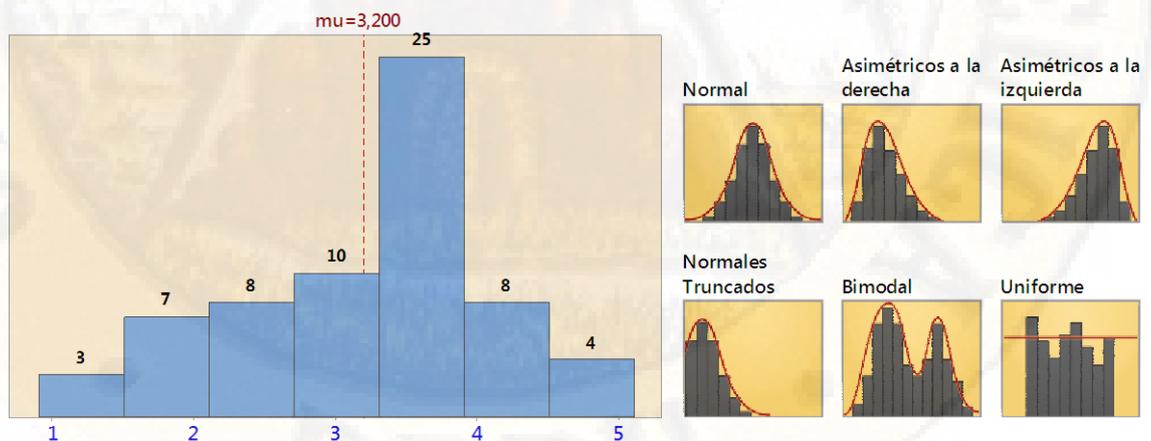


Gráfico 8. Informe de Diagnóstico de Normalidad para los datos de la Modernización de la Gestión Pública

Fuente: Software estadístico

Hipótesis nula:

La distribución de datos muestrales de la modernización de la gestión pública sigue una distribución normal.

$$F(x) = F_T(x)$$

Hipótesis alterna:

La distribución de datos muestrales de la modernización de la gestión pública no sigue una distribución normal.

$$F(x) \neq F_T(x)$$

La estadística de Kolmogorov – Smirnov busca las máximas desviaciones de las diferencias de las frecuencias observadas y esperadas (teóricas) cuyo valor obtenido por el software estadístico es:

$$D = \text{Max} |F(x) - F_T(x)| = 0,127$$

Para una muestra $n=65$ y nivel de significancia $\alpha=0,05$ determinamos la probabilidad de contraste con el software estadístico, cuyo valor es p es:

$$p = 0,01 < 0,05$$

Por lo tanto, procedemos a rechazar H_0 y aceptar H_1 . Concluimos en aceptar que la distribución muestral no es normal.

Diagnóstico de la normalidad: Kolmogorov-Smirnov

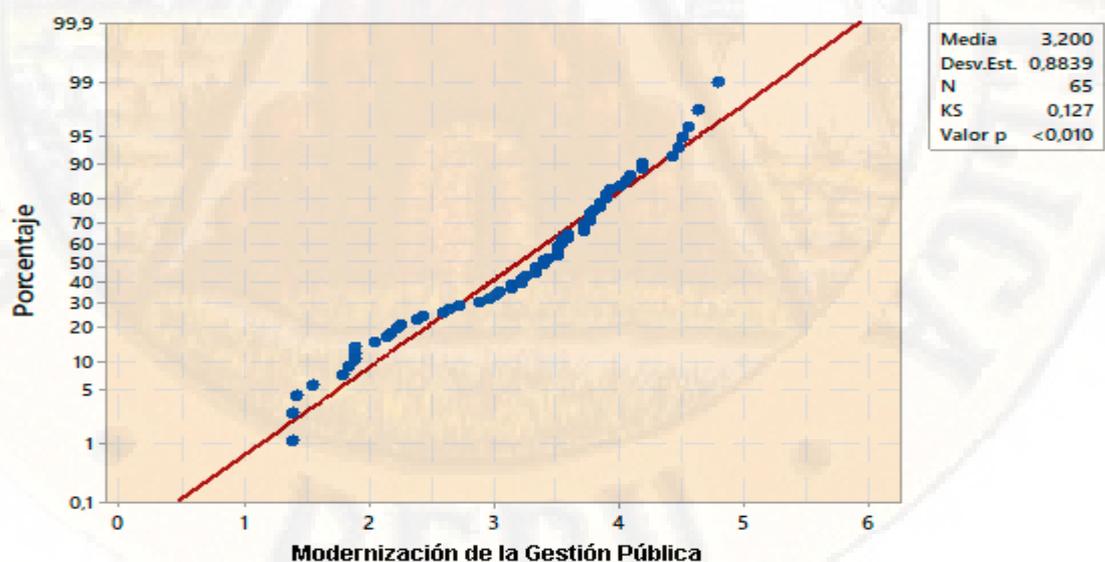


Gráfico 9. Gráfica de Mormalidad KS para la Modernización de la Gestión Pública

Fuente: Software estadístico

En el gráfico anterior se muestra los porcentajes esperados y observados, se nota que los puntos se distribuyen alrededor de la diagonal principal. Sin embargo, muchas veces el determinar la normalidad de una distribución basado en evidencia gráfica (histograma de frecuencias) es muy subjetivo pues puede conducir a tomar decisiones erradas, por tanto, es necesario realizar pruebas analíticas para tener una certeza científica (Pagano, 2008).

4.2.2. PRUEBA DE BONDAD DE AJUSTE PARA LAS PUNTUACIONES DE LA AUTORIDAD NACIONAL DE SERVICIO CIVIL (SERVIR)

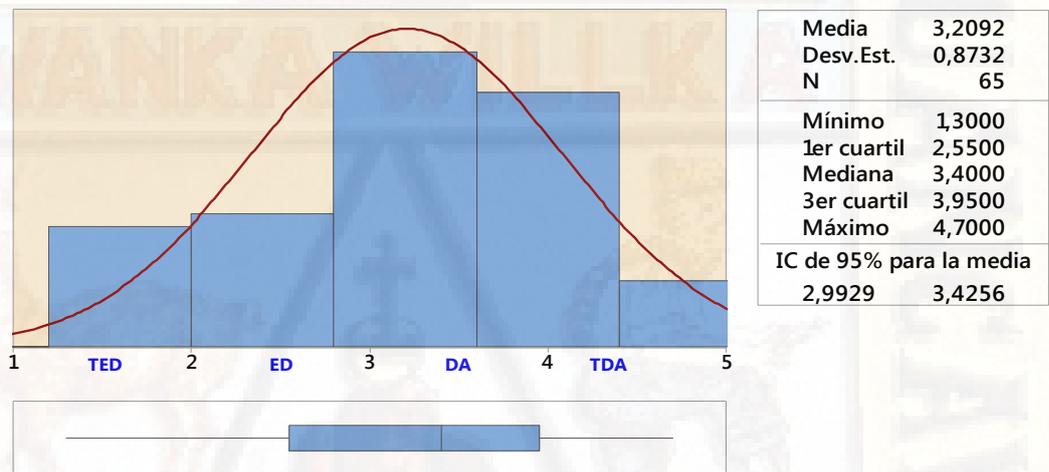


Gráfico 10. Histograma de las Puntuaciones de la Autoridad Nacional de Servicio Civil

Fuente: Software estadístico

El gráfico 8 muestra el histograma de frecuencia para las puntuaciones de la Autoridad Nacional de Servicio Civil en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, se muestra nuevamente la categorización de la escala de Likert en cuatro categorías, además se muestra que no existe la presencia de casos atípicos. La media obtenida es de 3,2092 que se tipifica como una actitud *de acuerdo* de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancavelica. En cuanto a las medidas de dispersión su valor es de 0,8732 que indica la variabilidad de las mediciones realizadas. El valor mínimo obtenido es de 1,30 puntos, el valor máximo es de 4,70 puntos, la mediana obtenida es 3,40 y el primer cuartil es 2,55 y tercer cuartil es 3,95 puntos.

Un estudio más minucioso del histograma anterior muestra que la media se ubica en tercer intervalo que es el más pronunciado, además se evidencia que antes de la media existen 19 datos y 24 datos después de la media; asimismo, al realizar las comparaciones del histograma con los patrones presentados, existe una tendencia que la distribución es asimétrica negativa o izquierda. Para tener una certeza racional, procedemos a determinar la normalidad de los datos utilizando un método analítico, como es la prueba de bondad de ajuste de Kolmogorov - Smirnov.

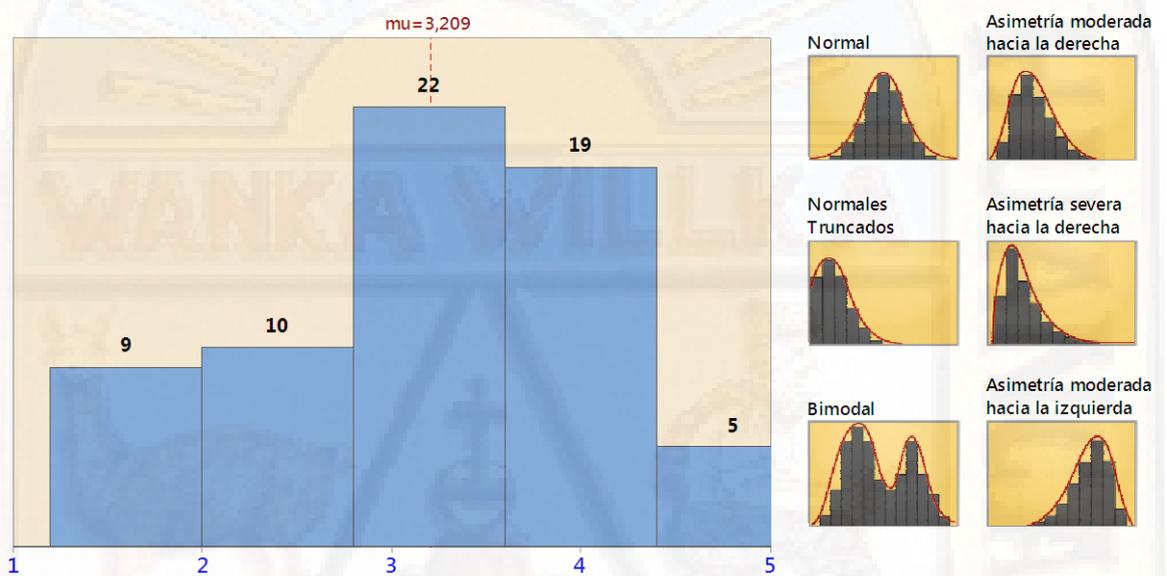


Gráfico 11. Informe de Diagnóstico de Normalidad para los Datos de la Autoridad Nacional de Servicio Civil

Fuente: Software estadístico

Hipótesis nula:

La distribución de datos muestrales de la Autoridad Nacional de Servicio Civil sigue una distribución normal.

$$F(x) = F_T(x)$$

Hipótesis alterna:

La distribución de datos muestrales de la Autoridad Nacional de Servicio Civil no sigue una distribución normal.

$$F(x) \neq F_T(x)$$

La estadística de Kolmogorov – Smirnov busca las máximas desviaciones de las diferencias de las frecuencias observadas y esperadas (teóricas) cuyo valor es:

$$D = \text{Max} |F(x) - F_r(x)| = 0,126$$

Para una muestra $n=65$ y nivel de significancia $\alpha=0,05$ determinamos la probabilidad de contraste con el software estadístico, cuyo valor es p es:

$$p = 0,013 < 0,05$$

Por lo tanto, procedemos a rechazar H_0 y aceptar H_1 . Concluimos en aceptar que la distribución muestral no es normal.

Diagnóstico de normalidad: Kolmogorov-Smirnov

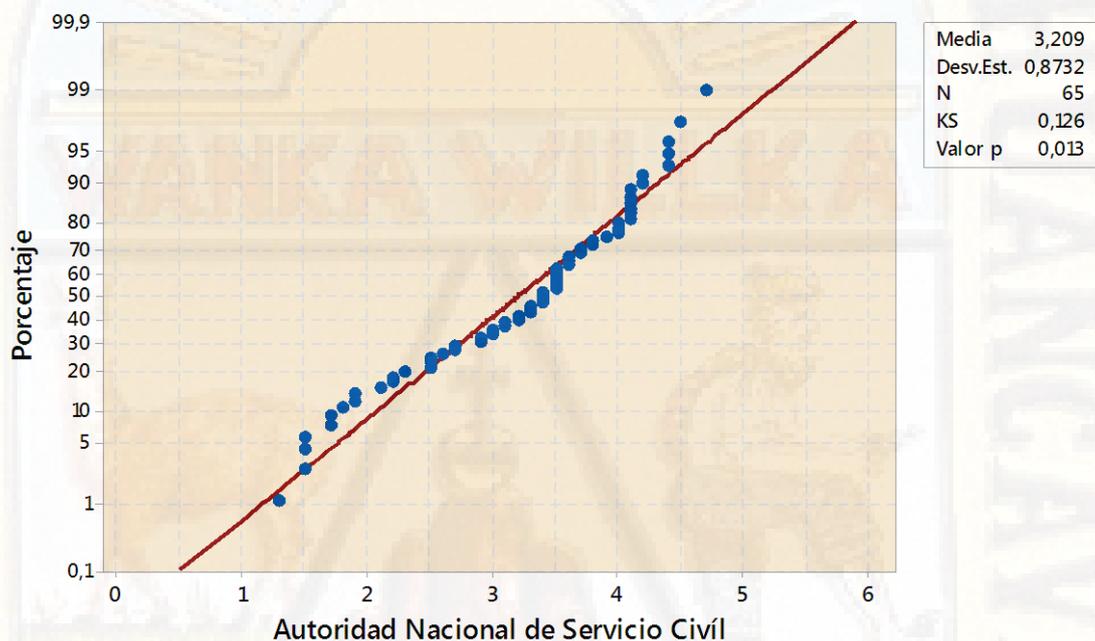


Gráfico 12. Gráfica de Normalidad KS para la Modernización de la Gestión Pública
Fuente: Software estadístico

En el gráfico anterior se muestra los porcentajes esperados y observados, se nota que los puntos se distribuyen alrededor de la diagonal principal, sin embargo, existe un alejamiento pronunciado para las puntuaciones altas de la variable, pese a que en el centro las puntuaciones tienden a convergen a la diagonal principal.

4.2.3. ESTIMACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES

Es sabido que Hernández (2014) considera que las variables de los instrumentos construido en base a la escala de Likert se tipifican como ordinales, además en la línea con Córdova (2006, p. 281) y Daniel (1991)

para utilizar métodos paramétricos al determinar la correlación entre variables se deben cumplir las siguientes condiciones:

- Ambas variables no tienen que ser tipificadas como independiente y dependiente.
- La relación entre las variables es lineal.
- Ambas distribuciones muestrales de las variables tienen que ser normales.

En la investigación las variables no son tipificadas como independiente y dependiente por lo que se da cumplimiento a la primera condición; de acuerdo al marco teórico está sobreentendido que la relación entre las dos variables necesariamente ha de ser lineal por ser la más sencilla, a diferencia de las relaciones cuadráticas o exponenciales; finalmente la tercera condición no se cumple pues las pruebas de normalidad de Kolmogorov-Smirnov concluyen que las distribuciones muestrales de ambas variables no tienen distribución normal.

De esta manera no podemos usar las técnicas de la estadística paramétrica para la determinación de la relación entre las variables; consecuentemente usamos las técnicas de la estadística no paramétrica para la determinación de la relación entre las variables. Específicamente usamos la estadística denominada coeficiente de correlación por jerarquías de Rho de Spearman, que está definida por:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)} \quad \text{además} \quad -1 \leq r_s \leq 1$$

Siendo:

- r_s : Coeficiente de correlación de rangos de Spearman.
 d : Diferencia entre los rangos de las dos variables ordinales.
 n : Tamaño de la muestra.

Procedemos a aplicar la fórmula en las puntuaciones de ambas variables:

$$r_s = 1 - \frac{6 \times 8145,24}{65(65^2 - 1)} = 0,822$$

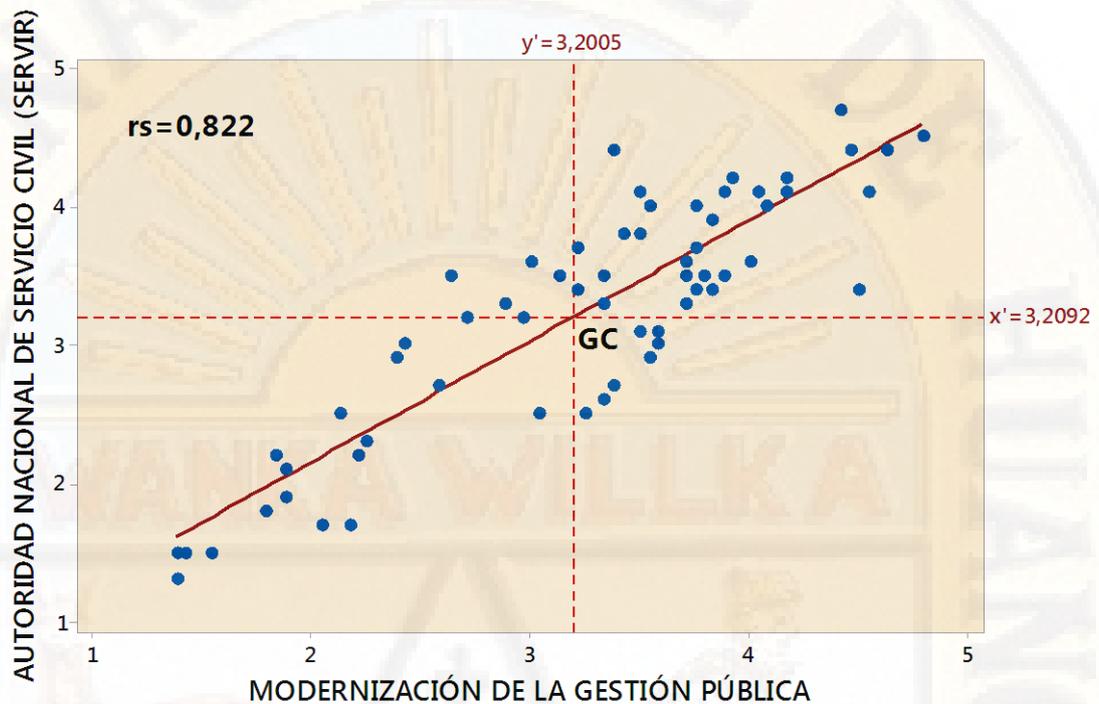


Gráfico 13. Diagrama de Dispersión de la Correlación de las Variables en estudio
Fuente: Software estadístico

4.2.4. ESTIMACIÓN DEL INTERVALO DE CONFIANZA DE LA RELACIÓN

Considerando que la distribución de la variable aleatoria de la correlación no es simétrica, para la determinación del intervalo de confianza al 0,95 usamos el modelo planteado por Fisher:

$$\tanh \left(\operatorname{arcTanh} (r_s) \pm z_{\alpha/2} \times \frac{1}{\sqrt{n-3}} \right)$$

Siendo:

tanh : Tangente hiperbólica

acrtanh : Arco tangente hiperbólica.

Al implementar el modelo en el software estadístico el intervalo generado es:

$$P(0,701 \leq \rho_s \leq 0,906) = 0,95$$

Así pues, se ha determinado el intervalo de confianza generado al 95% de confianza para la correlación poblacional por jerarquías de Spearman.

4.2.5.RELACIÓN CATEGÓRICA DE LAS VARIABLES

Tabla 7. Resultados de la Relación Categórica de la Modernización de la Gestión Pública y la Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR)

Modernización de la gestión pública	Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR)								Total	
	Muy desfavorable		Desfavorable		Favorable		Muy favorable			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy desfavorable	7	10,8	2	3,1	-	-	-	-	9	13,8
Desfavorable	2	3,1	5	7,7	5	7,7	-	-	12	18,5
Favorable	-	-	5	7,7	21	32,3	7	10,8	33	50,8
Muy favorable	-	-	-	-	2	3,1	9	13,8	11	16,9
Total	9	13,8	12	18,5	28	43,1	16	24,6	65	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

En la tabla 7 podemos observar que el 10,8% (7) de casos consideran que la institución de la Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR) es muy desfavorable y que la Modernización de la Gestión Pública es muy desfavorable; el 3,1% (2) de casos consideran que la institución de la Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR) es desfavorable y que la Modernización de la Gestión Pública es muy desfavorable; el 3,1% (2) de casos consideran que la institución de la Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR) es muy desfavorable y que la Modernización de la Gestión Pública es desfavorable; el 7,7% (5) de casos consideran que la institución de la Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR) es desfavorable y que la Modernización de la Gestión Pública es desfavorable; el 7,7% (5) de casos consideran que la institución de la Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR) es favorable y que la Modernización de la Gestión Pública es desfavorable; de la misma manera el 7,7% (5) de casos consideran que la institución de la Autoridad Nacional de Servicio Civil

(SERVIR) es favorable y que la Modernización de la Gestión Pública es desfavorable; el 32,3% (21) de casos consideran que la institución de la Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR) es favorable y que la Modernización de la Gestión Pública es muy desfavorable; también podemos observar el 10,8% (7) de casos consideran que la institución de la Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR) es muy favorable y que la Modernización de la Gestión Pública es favorable; el 3,1% (2) de casos consideran que la institución de la Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR) es favorable y que la Modernización de la Gestión Pública es muy favorable; el 13,8% (9) de casos consideran que la institución de la Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR) es muy favorable y que la Modernización de la Gestión Pública es muy favorable.

4.3. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LA HIPÓTESIS PRINCIPAL

a) SISTEMA DE HIPÓTESIS

- **Nula (H₀)**

La Modernización de la Gestión Pública no se relaciona positiva y significativamente con la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2018.

$$\rho_s = 0$$

Siendo:

ρ_s : Correlación poblacional por rangos.

- **Alterna (H₁)**

La Modernización de la Gestión Pública se relaciona positiva y significativamente la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2018.

$$\rho_s > 0$$

b) NIVEL DE SIGNIFICANCIA (α)

$$\alpha = 0,05 = 5\%$$

c) ESTADÍSTICA DE PRUEBA

$$z = r_s \sqrt{n - 1}$$

d) CÁLCULO DE LA ESTADÍSTICA

Reemplazando en la ecuación se tiene el valor calculado (V_c):

$$z = 0,822 \sqrt{65 - 1} = 6,5$$

e) TOMA DE DECISIÓN

El valor calculado lo tabulamos en la gráfica, de la cual podemos deducir que el valor calculado se ubica en la región crítica ($6,5 > 1,645$) por lo que diremos que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

La Modernización de la Gestión Pública se relaciona positiva y significativamente la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2018 con un 95% de confianza.

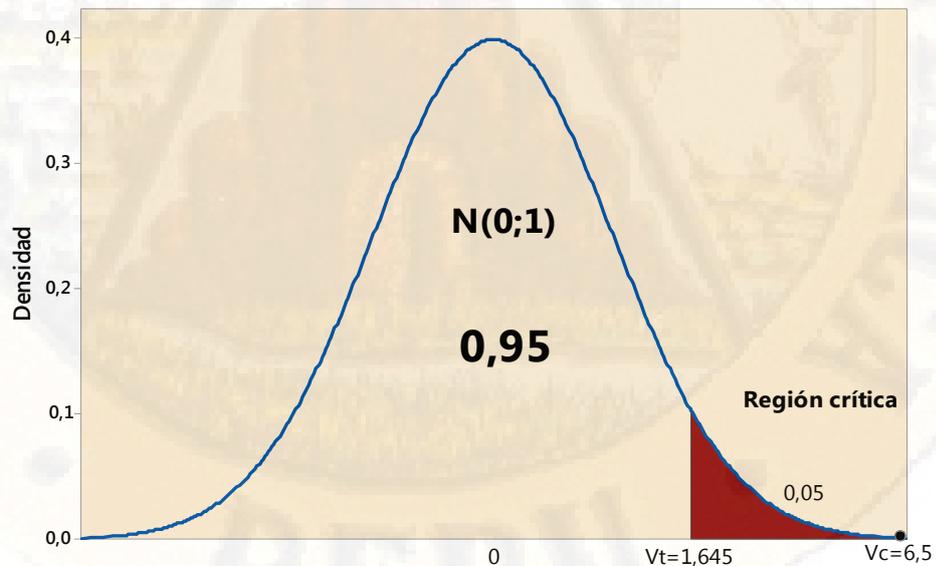


Gráfico 14. Diagrama de Densidad de la Distribución Normal

Fuente: Software estadístico

Además, se deduce que la probabilidad asociada al modelo es:

$$P(t \geq 6,5) = \int_{6,5}^{+\infty} f(z) dz = 0 < 5\%$$

La bondad de ajuste del modelo es $R^2 = 0,822^2 = 0,676 = 67,6\%$

4.3.1. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

Tabla 8. Estadísticas para la Prueba de las Hipótesis Específicas

Dimensiones de la Modernización de la Gestión Pública	Estadísticas de la Relación con la Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR)					
	r_s	R^2	V_c	V_t	$V_t > V_c$	Decisión
D1	0,812	66%	6,5	1,645	TRUE	Rechaza Ho
D2	0,776	60%	6,2	1,645	TRUE	Rechaza Ho
D3	0,803	64%	6,4	1,645	TRUE	Rechaza Ho
D4	0,738	54%	5,9	1,645	TRUE	Rechaza Ho
D5	0,704	50%	5,6	1,645	TRUE	Rechaza Ho

Fuente: Software estadístico

a) VERIFICACIÓN DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

Las Políticas Públicas, Planes Estratégicos y Operativos no se relaciona positiva y significativamente con la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2018.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

Las Políticas Públicas, Planes Estratégicos y Operativos se relaciona positiva y significativamente con la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2018.

ANÁLISIS

De la tabla 8 observamos que el valor calculado de la correlación es $r_s=0,812$ la misma que tiene asociado un valor calculado de $z=6,5$ y el valor crítico es 1,645 (obtenido de las tablas estadísticas) de tal manera que se cumple la relación $6,5 > 1,645$ por tanto procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

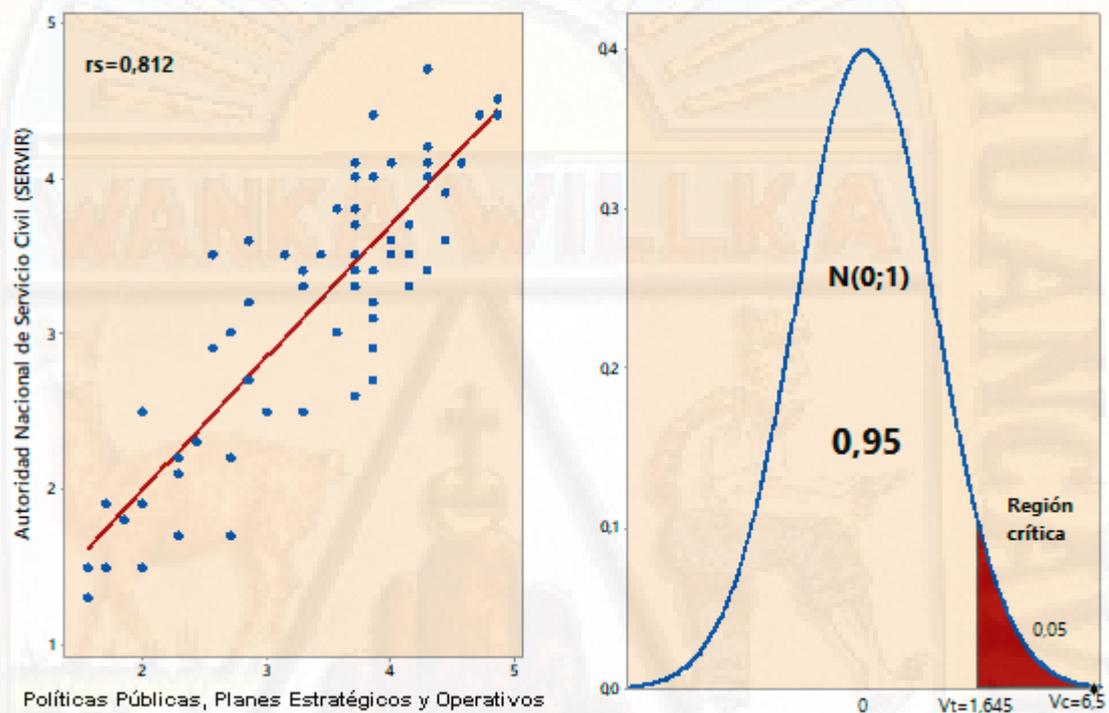


Gráfico 15. Diagramas para la docimasia de la primera hipótesis específica

Fuente: Software estadístico

b) VERIFICACIÓN DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

• Hipótesis Nula (H₀):

Los Presupuestos por Resultados no se relacionan positiva y significativamente con la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2018.

• Hipótesis Alterna (H₁):

Los Presupuestos por Resultados no se relacionan positiva y significativamente con la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2018.

ANÁLISIS

De la tabla 8 observamos que el valor calculado de la correlación es $r_s=0,776$ la misma que tiene asociado un valor calculado de $z=6,2$ y el valor crítico es 1,645 (obtenido de las tablas estadísticas) de tal manera que se cumple la relación $6,2>1,645$ por tanto procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

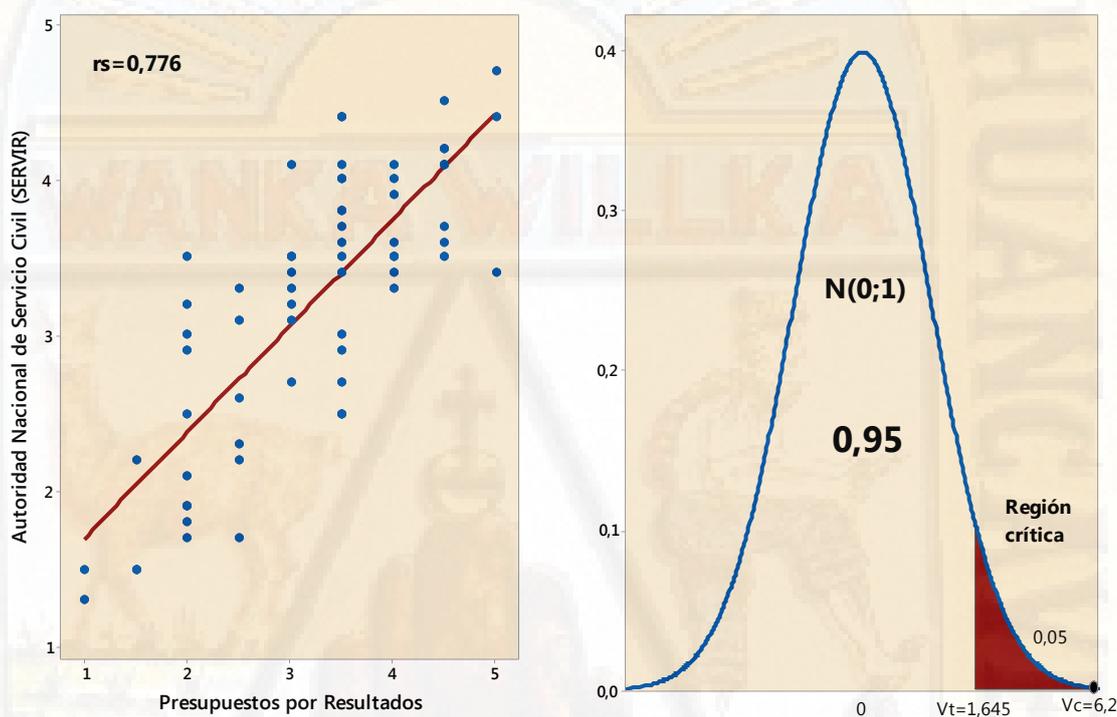


Gráfico 16. Diagramas para la Docimasia de la segunda Hipótesis Específica

Fuente: Software estadístico

c) VERIFICACIÓN DE LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

La Gestión por Procesos, Simplificación Administrativa y Organización Institucional no se relacionan positiva y significativamente con la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2018.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

La Gestión por Procesos, Simplificación Administrativa y Organización Institucional se relacionan positiva y significativamente con la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2018.

ANÁLISIS

De la tabla 8 observamos que el valor calculado de la correlación es $r_s=0,803$ la misma que tiene asociado un valor calculado de $z=6,4$ y el valor crítico es 1,645 (obtenido de las tablas estadísticas) de tal manera que se cumple la relación $6,4 > 1,645$ por tanto procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

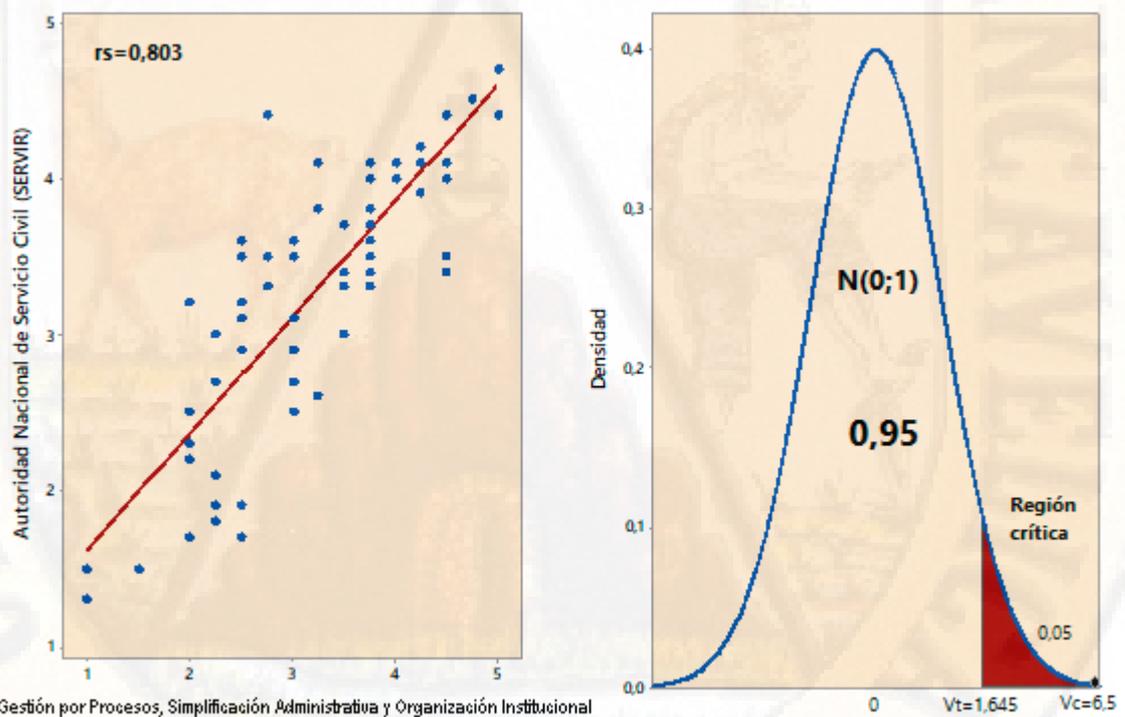


Gráfico 17. Diagramas para la Docimasia de la tercera Hipótesis Específica

Fuente: Software estadístico

d) VERIFICACIÓN DE LA CUARTA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (H₀):**

El Servicio Civil Meritocrático no se relaciona positiva y significativamente con la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2018.

- **Hipótesis Alterna (H₁):**

El Servicio Civil Meritocrático se relaciona positiva y significativamente con la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2018.

ANÁLISIS

De la tabla 8 observamos que el valor calculado de la correlación es $r_s=0,738$ la misma que tiene asociado un valor calculado de $z=5,9$ y el valor crítico es 1,645 (obtenido de las tablas estadísticas) de tal manera que se cumple la relación $5,9 > 1,645$ por tanto procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

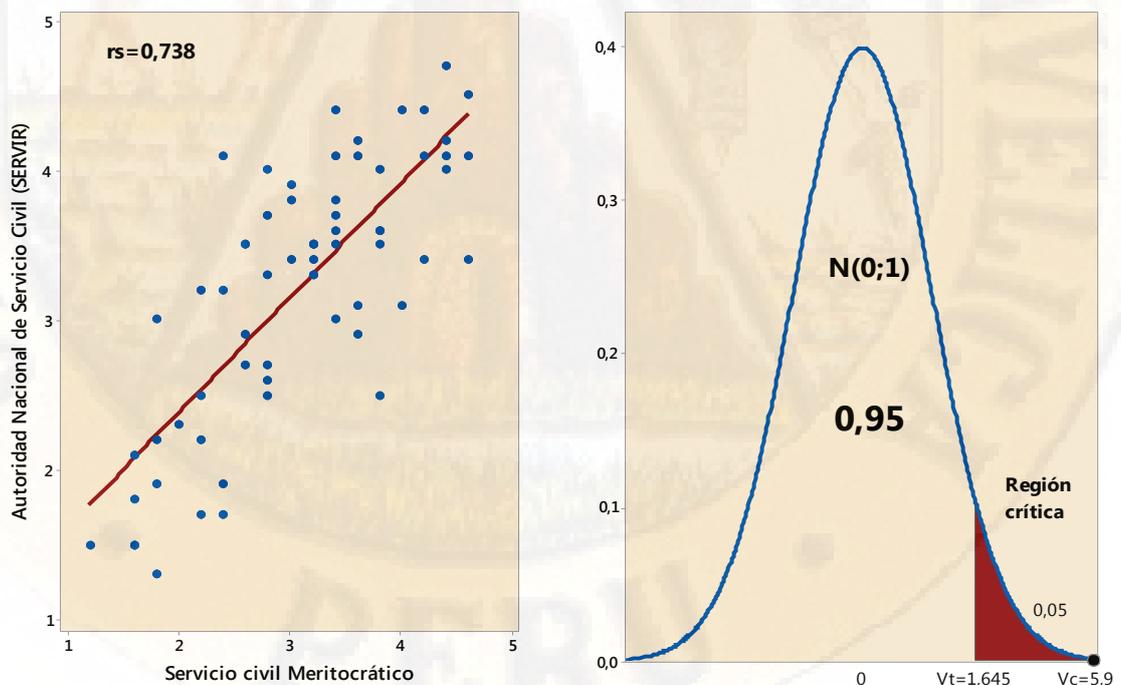


Gráfico 18. Diagramas para la Docimasia de la cuarta Hipótesis Específica

Fuente: Software estadístico

e) VERIFICACIÓN DE LA QUINTA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (H₀):**

El Sistema de Información, Seguimiento, Monitoreo, Evaluación y Gestión del Conocimiento no se relaciona positiva y significativamente con la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2018.

- **Hipótesis Alterna (H₁):**

El Sistema de Información, Seguimiento, Monitoreo, Evaluación y Gestión del Conocimiento se relaciona positiva y significativamente con la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2018.

ANÁLISIS

De la tabla 8 observamos que el valor calculado de la correlación es $r_s=0,704$ la misma que tiene asociado un valor calculado de $z=5,6$ y el valor crítico es 1,645 (obtenido de las tablas estadísticas) de tal manera que se cumple la relación $5,6 > 1,645$ por tanto procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna con un 95% de confianza.

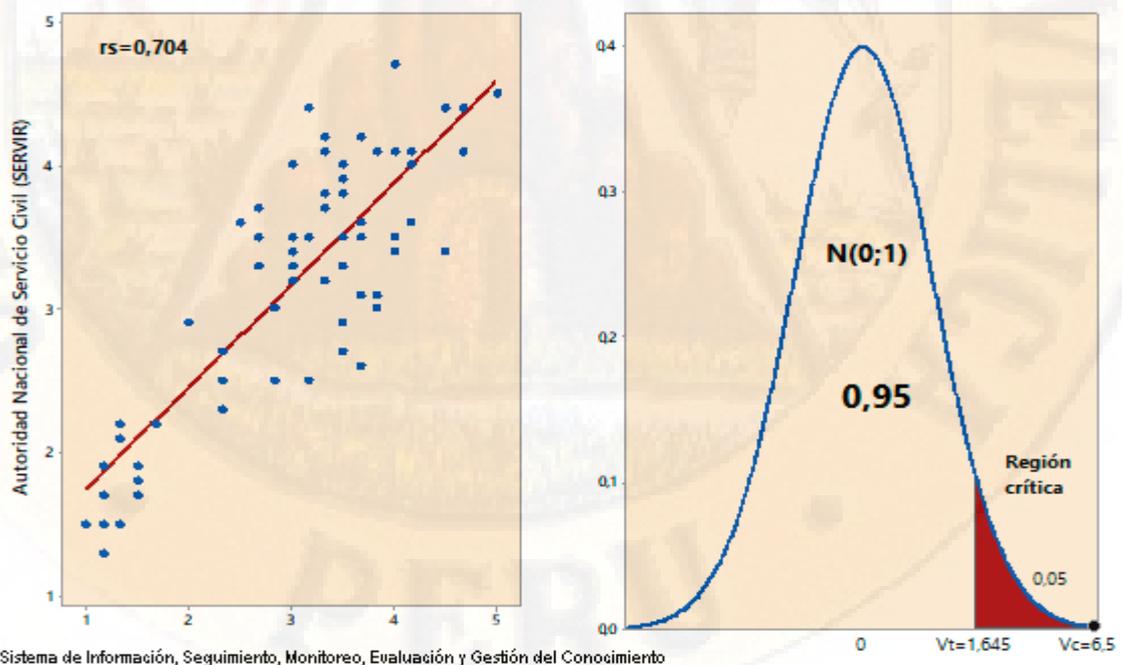


Gráfico 19. Diagramas para la docimasia de la cuarta hipótesis específica

Fuente: Software estadístico

4.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Luego de haber presentado los resultados de la investigación, se procede a discutir los resultados, todo ello para el cumplimiento de los objetivos de la investigación. Podemos distinguir que al momento de cuantificar la relación entre las variables mediante la estadística de correlación de Spearman se obtuvo 0,822 que de acuerdo con la tabla 9 lo tipificamos como positiva considerable.

Esta estadística lo interpretamos como una relación directamente proporcional entre la Modernización de la Gestión Pública y la Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR) indica que las percepciones buenas de la primera variable se concatenan con percepciones buenas de la segunda variable.

Este valor al elevar al cuadrado representa la estadística de bondad de ajuste cuyo valor es 67,6% que nos representa el porcentaje de variabilidad que la Modernización de la Gestión Pública explica la variabilidad de la Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica para el año 2018.

De la misma manera se han obtenido el correspondiente intervalo de confianza para las variables al 95% de confianza. Estos dos valores que representan los límites inferior y superior del intervalo se interpretan como el lugar en la que se ubica la verdadera correlación poblacional entre las habilidades gerenciales y la gestión del talento humano al 95% [0,701 – 0,906]. Consideremos que la correlación obtenida es a través del estudio de la muestra obtenida de forma aleatoria; sin embargo, la correlación poblacional que es la verdadera se ubica entre estos valores que en cualquiera de los casos extremos se tipifican como correlaciones positivas media y considerable.

La prueba de hipótesis al nivel de significancia del 0,05 nos muestra que la correlación obtenida es significativamente diferente de cero. Por tanto, se ha dado la evidencia para el cumplimiento del objetivo general de la investigación.

Tabla 9. *Tipificación del coeficiente de correlación.*

- 1.00 = *correlación negativa perfecta.*
- 0.90 = Correlación negativa muy fuerte.
- 0.75 = Correlación negativa considerable.
- 0.50 = Correlación negativa media.
- 0.25 = Correlación negativa débil.
- 0.10 = Correlación negativa muy débil.
- 0.00 = No existe correlación alguna entre las variables.
- +0.10 = Correlación positiva muy débil.
- +0.25 = Correlación positiva débil.
- +0.50 = Correlación positiva media.
- +0.75 = Correlación positiva considerable.
- +0.90 = Correlación positiva muy fuerte.
- +1.00 = *Correlación positiva perfecta*

Fuente: Hernandez (2014, p. 305)

En cuanto al cumplimiento de los objetivos específicos, la tabla 8 muestra que todas las correlaciones son significativas al nivel del 0,05; la correlación entre las Políticas Públicas, Planes Estratégicos y Operativos con la Modernización de la Gestión Pública es de 0,812 tipificada como positiva considerable, de igual manera para las otras correlaciones

CONCLUSIONES

1. Se ha determinado que la *Modernización de la Gestión Pública* se relaciona de forma positiva y significativa con la *Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR)* en la Municipalidad Provincial de Huancavelica - periodo 2018. La intensidad de la relación obtenida con el coeficiente de rangos de Spearman es $r_s=0,822$ tipificado como *positiva considerable* que es significativamente diferente de cero. El 13,8% de trabajadores consideran que la modernización de la gestión pública es muy desfavorable, el 18,5% consideran que es desfavorable, el 50,8% considera que es favorable y el 16,9% consideran que es muy favorable; asimismo el 13,8% consideran que la Autoridad Nacional de Servicios Civil (SERVIR) es muy desfavorable, el 18,5% considera que es desfavorable, el 43,1% lo consideran favorable y el 24,6% lo consideran muy favorable.
2. Se ha determinado que las *Políticas Públicas, Planes Estratégicos y Operativos* se relaciona de forma positiva y significativa con la *Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR)* en la Municipalidad Provincial de Huancavelica - periodo 2018. La intensidad de la relación obtenida es $r_s=0,812$ tipificado como *positiva considerable* que es significativamente diferente de cero. El 7,7% de trabajadores consideran que las Políticas Públicas, Planes Estratégicos y Operativos son muy desfavorable, el 23,1% consideran que es desfavorable, el 36,9% considera que es favorable y el 32,3% consideran que es muy favorable.
3. Se ha determinado que el *Presupuesto por Resultados* se relaciona de forma positiva y significativa con la *Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR)* en la Municipalidad Provincial de Huancavelica - periodo 2018. La intensidad de la relación obtenida es $r_s=0,776$ tipificado como *positiva considerable* que es significativamente diferente de cero. El 7,7% de trabajadores consideran que el Presupuesto por Resultados son muy desfavorable, el 24,6% consideran que es desfavorable, el 36,9% considera que es favorable y el 30,8% consideran que es muy favorable.
4. Se ha determinado que la *Gestión por Procesos, Simplificación Administrativas y Organización* se relaciona de forma positiva y significativa con la *Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR)* en la Municipalidad Provincial de

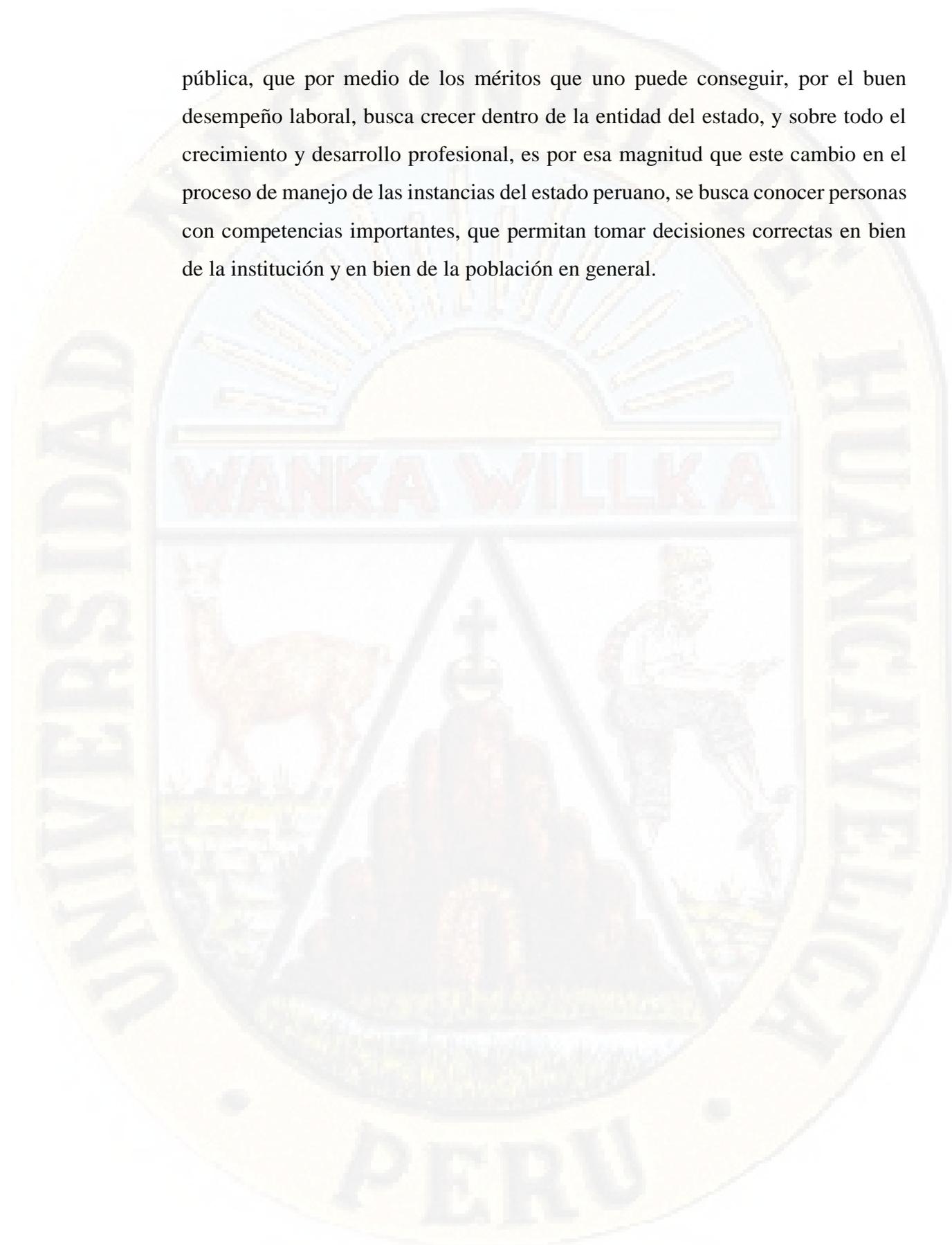
Huancavelica - periodo 2018. La intensidad de la relación obtenida es $r_s=0,803$ tipificado como *positiva considerable* que es significativamente diferente de cero. El 6,2% de trabajadores consideran que la Gestión por Proceso, Simplificación Administrativa y Organización es muy desfavorable, el 33,8% consideran que es desfavorable, el 38,5% considera que es favorable y el 21,5% consideran que es muy favorable.

5. Se ha determinado que el *Servicio Civil Meritocrático* se relaciona de forma positiva y significativa con la *Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR)* en la Municipalidad Provincial de Huancavelica - periodo 2018. La intensidad de la relación obtenida es $r_s=0,738$ tipificado como *positiva media* que es significativamente diferente de cero. El 13,8% de trabajadores consideran que el Servicio Civil Meritocrático es muy desfavorable, el 29,2% consideran que es desfavorable, el 38,5% considera que es favorable y el 18,5% consideran que es muy favorable.
6. Se ha determinado que el *Sistema de Información, Seguimiento, Monitoreo, Evaluación y Gestión del Conocimiento* se relaciona de forma positiva y significativa con la *Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR)* en la Municipalidad Provincial de Huancavelica - periodo 2018. La intensidad de la relación obtenida es $r_s=0,704$ tipificado como *positiva media* que es significativamente diferente de cero. El 18,5% de trabajadores consideran que el Sistema de Información, Seguimiento, Monitoreo, Evaluación y Gestión del Conocimiento es muy desfavorable, el 15,4% consideran que es desfavorable, el 46,2% considera que es favorable y el 20,0% consideran que es muy favorable.

RECOMENDACIONES

2. Sensibilizar sobre la importancia que tiene la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, significa que el personal administrativo, debe ser consciente que estos cambios que está planificando la Secretaría de Gestión Pública de la PCM, es para que la calidad de atención a los usuarios sean considerados como un valor público, y para ello es necesario, que el personal administrativo considere que esos cambios es por el bien de la institución, y que su desempeño tenga sus recompensas, es por ello que la sensibilización de esos cambios deben ser constantes.
3. Considerar que las actividades que se realizan en las instituciones públicas, deben estar articuladas a los objetivos institucionales, para ello es necesario, que el personal de la entidad del Estado, tenga bien definido cuales son las políticas que se aplican en sus institución, y velar que el plan estratégico se articule con los planes operativos, y cumplir con las acciones, mecanismos y otros procedimientos, que busquen mejorar la calidad de servicios y sobre todo mejorar la gestión de las instituciones.
4. Es necesario que el personal de todas las instituciones públicas, conozcan como es el proceso de los presupuesto por resultados, lo que permitirá, que las actividades que se realizan articulen con las diferentes unidades administrativas que tienen que ver con el manejo presupuestal, es más, debe el personal conocer que manejar el presupuesto público, es necesario e importante, para que, los objetivos de la institución se cumplan a cabalidad y sobre todo se cumplan con todos los objetivos planificados al inicio de cada año fiscal.
5. Respecto a los cambios que se dan en el manejo de la gestión administrativa, es bueno que los trabajadores, apliquen las mejores necesarias para realizar sus actividades y funciones, y buscar mejorar sus formas de accionar en el trabajo, además de buscar crecer dentro de la institución, aplicando nuevos métodos, estrategias que busquen lograr la atención que necesita la población, considerando mejorar la calidad de vida de las personas.
6. Definitivamente el crecer dentro de la institución pública, por parte del servidor público, es fundamentalmente y eso lo que busca, la modernización de la gestión

pública, que por medio de los méritos que uno puede conseguir, por el buen desempeño laboral, busca crecer dentro de la entidad del estado, y sobre todo el crecimiento y desarrollo profesional, es por esa magnitud que este cambio en el proceso de manejo de las instancias del estado peruano, se busca conocer personas con competencias importantes, que permitan tomar decisiones correctas en bien de la institución y en bien de la población en general.



REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Alza C. (2012). Estudio sobre la evolución de la política del servicio civil peruano durante los últimos 30 años (1980 – 2011) para la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR. Lima: Autoridad Nacional del Servicio Civil.
- Auad V. (2017), Tesis “Modernización y mejoramiento de la gestión en el sector público: Una mirada desde la innovación participativa”
- Ausejo, F. (2007). Reforma del Estado en el Perú. Lima: Presidencia del Consejo de Ministros - Programa de Modernización y Descentralización del Estado.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil (2014). Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH. Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas. Lima, 3 de julio
- Banco Mundial. (2011). Evaluación del presupuesto participativo y su relación con el presupuesto por resultados. Lima.
- Buenrostro A. (2010). Tesis “El Servicio Civil de carrera en la Administración Pública Municipal de Guadalajara”,
- CEPAL, Gestión pública por resultados y programación plurianual. Santiago de Chile, 2003.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2010). Gobierno electrónico y transparencia en la gestión pública en América Latina: Sistemas de compras y contratación. Taller: Avances en Gobierno Electrónico para mejorar la transparencia. Lima.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y Secretaría General Iberoamericana. (2011). Espacios iberoamericanos. Hacia una nueva arquitectura del estado para el desarrollo. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Cortázar, J. C. (2002). Oportunidades y limitaciones para la reforma del estado en el Perú de los años 90. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Cortázar, J. C. (2014). Al servicio del ciudadano. Una década de reformas del servicio civil en América Latina (2004-2013). Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.

- Dammert, E. A. (2011). *Descentralización: Vía de la Reforma Ciudadana del Estado y el Desarrollo Territorial de la Nación*. Lima, Perú.
- Decreto Legislativo N° 1023 Creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), Rectora del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos
- Decreto Supremo N° 004-2014-PCM. Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil. Lima, 13 de junio.
- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM. Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Lima, 11 de septiembre.
- Decreto Supremo N° 109-2012-PCM. Estrategia de Modernización de la Gestión Pública 2013 – 2016. Lima, 31 de octubre.
- Díaz F. (2015). Tesis “La vulnerabilidad de la Ley del Servicio Civil a los derechos colectivos de trabajo de los empleados públicos del Perú”.
- Dirección General de Presupuesto Público. (Marzo de 2011). *Lineamientos para la Programación y Formulación del Presupuesto del Sector Público 2012*. Lima.
- Esparch N. (2012). *Ventanas de oportunidad: el caso de la reforma del Servicio Civil*. Lima: Grupo de Análisis para el Desarrollo.
- Iacoviello M. (2015). *Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Perú*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo
- Iacoviello M. (2014). *Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Perú*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- J. (2001). *Competencias: ¿Qué descentralizar? Un estudio de las posibilidades de la Descentralización Administrativa en el Ecuador*. Quito: CONAM Unidad de Descentralización Estructura de Estado. Cooperación Técnica Alemana.
- Ganoza L. (2015). Tesis “Aplicación de un Plan Estratégico para la Mejora de la Gestión Pública de la Municipalidad de Puerto Eten 2015 -2020”.
- García López, R., & García Moreno, M. (2010). *La Gestión de Resultados en el desarrollo*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Gobierno del Perú. (2011). *Plan Nacional para el Desarrollo de la Banda Ancha en el Perú*. Lima.

- Ley N° 27658 (2012). Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado. Lima, 9 de enero.
- Ley N° 30057 (2013). Ley del Servicio Civil
- Ministerio de Economía y Finanzas. (Mayo de 2010). Presupuesto por Resultados: La experiencia en Perú.
- Ortega A. (2016). Tesis “Ejercicio de la función pública desde la perspectiva constitucional y las innovaciones de la Ley 30057 o del Servicio Civil”.
- Presidencia del Consejo de Ministros - Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática. (2006). Estrategia Nacional de Gobierno Electrónico. Lima
- Presidencia del Consejo de Ministros - Secretaría de Gestión Pública. (2010). Memoria del proceso de implementación de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (LOPE) enero 2008 - Setiembre 2010. Lima.
- Presidencia del Consejo de Ministros - Secretaría de Gestión Pública. (Junio de 2011). Metodología de Implementación de la Gestión por Procesos en la Gestión Pública del Estado Peruano. Lima, Perú.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (Mayo de 2011). Conferencia Internacional: Modernización del Estado y Simplificación Administrativa. Avances en Modernización del Estado y Simplificación Administrativa. Lima.
- Presidencia del Consejo de Ministros (2013). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. Perú.
- Presidencia del Consejo de Ministros (2012). Memoria del Seminario Internacional: Modernización de la Gestión Pública en el Perú.
- Quintanilla A. (2017). “La Reforma de la Gestión Pública en Colombia: una aproximación a los Procesos de rendición de cuentas y análisis de los indicadores de eficiencia del gasto público propuestos”
- Servicio de Calidad de la Atención Sanitaria (SESCAM). (2002). La Gestión por Procesos. Toledo.
- Torres V. (2016). Tesis “La Implementación de la Ley SERVIR durante el periodo 2013 – 2016: un análisis de los factores que explican los avances en el proceso de transito de los ministerios”.
- Torrado J (2014). Tesis “El Marco Jurídico de la Modernización en la Gestión Pública: El caso de España”

Vásquez K. (2015), Tesis “Reorientación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos a partir de una estrategia de evaluación de impacto bajo el ámbito del Estatuto del Servicio Civil de Costa Rica”.

Normativa

2002 Ley N° 27658. Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado. 29 de enero.

2003 Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades. 27 de mayo.

2013 DECRETO SUPREMO N° 004-2013-PCM, Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública

Webgráficas

✓ [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/0EEABF232BE0BEE605257BFF007098B3/\\$FILE/Reforma del Estado y modernizacion de la gestion publica.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/0EEABF232BE0BEE605257BFF007098B3/$FILE/Reforma_del_Estado_y_modernizacion_de_la_gestion_publica.pdf)

✓ <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/PNMGP.pdf>

✓ [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/0EEABF232BE0BEE605257BFF007098B3/\\$FILE/Reforma del Estado y modernizacion de la gestion publica.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/0EEABF232BE0BEE605257BFF007098B3/$FILE/Reforma_del_Estado_y_modernizacion_de_la_gestion_publica.pdf)

✓ <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/DS-004-2013-PCM-Aprueba-la-PNMGP.pdf>

✓ [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCE7AB2E6434B55305257B890053B271/\\$FILE/02A08.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BCE7AB2E6434B55305257B890053B271/$FILE/02A08.pdf)

✓ <http://www.cunamas.gob.pe/wp-content/uploads/2015/02/marco-conceptual-sobre-reforma-y-modernizacin-del-estado-19.04.12.pdf>

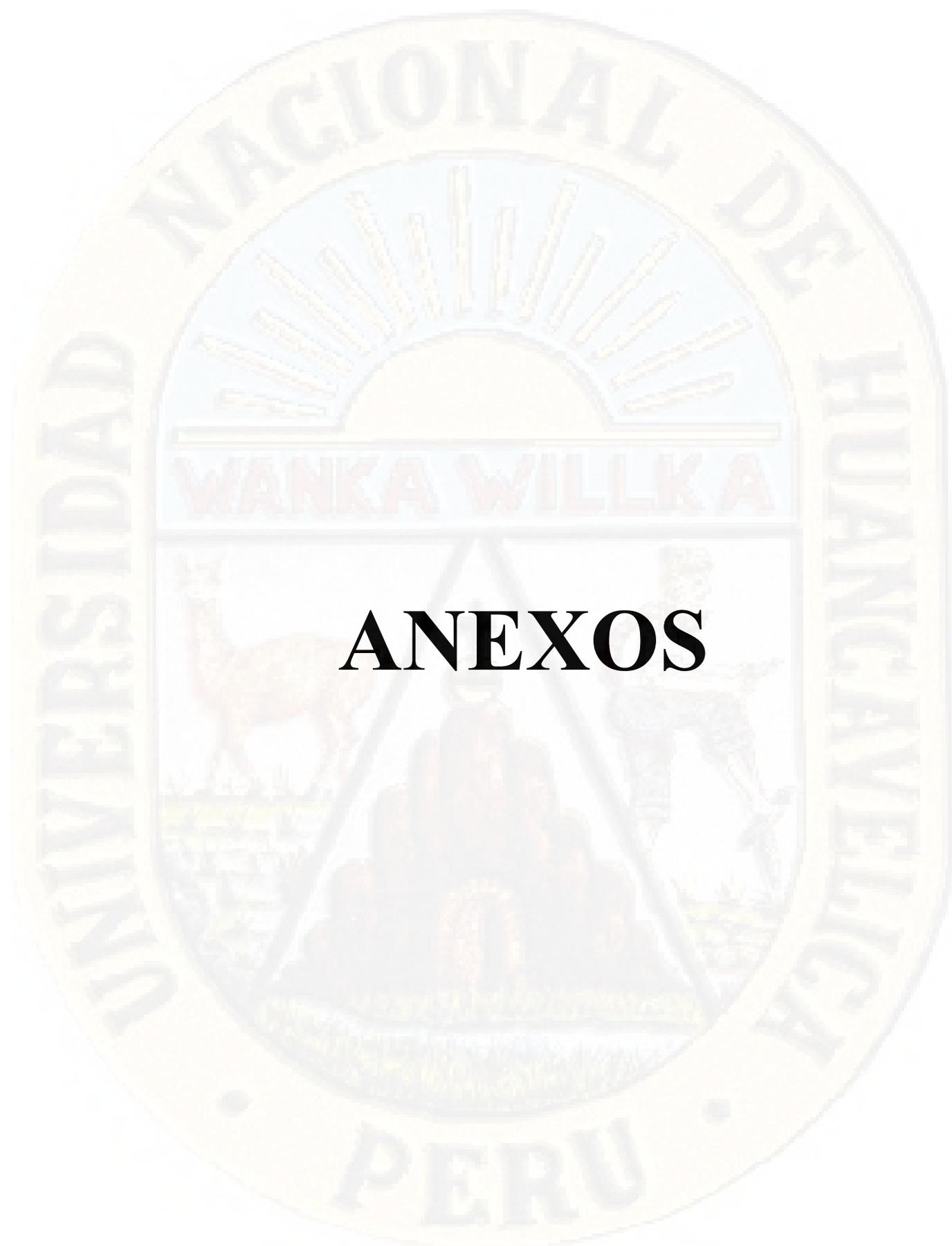
✓ <https://tinteropolitico.wordpress.com/2014/08/12/el-proceso-de-la-modernizacion-de-la-gestion-del-estado-doce-anos/>

✓ http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1088/1/carpio_bj.pdf

✓ <http://tesis.ipn.mx/jspui/bitstream/123456789/10325/1/Montejano%20Luna%20Jose%20Antonio.pdf>

✓ <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/Avances-de-la-Reforma-y-Modernizacion-del-Estado-en-el-Peru.pdf>

- ✓ [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/24CE2670822F266A05257C0B000CAF43/\\$FILE/Modernizacion_Estado.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/24CE2670822F266A05257C0B000CAF43/$FILE/Modernizacion_Estado.pdf)
- ✓ <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/11/PCM-Paquete-simplificador.pdf>
- ✓ http://www.gobernabilidad.org.pe/buen_gobierno/galleries/198749029_055-Memoria%20Seminario%20Modernizacion.pdf
- ✓ http://www.confiep.org.pe/facipub/upload/publicaciones/1/1523/3_agenda_pendiente_en_modernizacion_del_estado.pdf
- ✓ https://www.mef.gob.pe/contenidos/cafae/presentacion/present_reynoso_032016.pdf



ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título del Proyecto: “LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA Y LA AUTORIDAD NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL (SERVIR) EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCVELICA – AÑO 2018”

Responsable: Bach. GILVER PAREDES TAYPE

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicadores	Metodología y Diseño	Población y Muestra
<p><u>Problema General</u></p> <p>¿De qué manera la Modernización de la Gestión Pública se relaciona con la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2018?</p> <p><u>Problemas Específicos</u></p> <p>✓ ¿De qué manera las políticas públicas, planes estratégicos y operativos se relaciona con la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2018?</p> <p>✓ ¿De qué manera el presupuesto por resultados se relaciona con la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2018?</p> <p>✓ ¿De qué manera la gestión por procesos, simplificación</p>	<p><u>Objetivo General</u></p> <p>Determinar la relación de la Modernización de la Gestión Pública y la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2018.</p> <p><u>Objetivos Específicos</u></p> <p>✓ Determinar la relación de las políticas públicas, planes estratégicos y operativos y la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2018.</p> <p>✓ Determinar la relación de los presupuestos por resultados y Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2018.</p> <p>✓ Determinar la relación la gestión por procesos,</p>	<p><u>Hipótesis General</u></p> <p>La Modernización de la Gestión Pública se relaciona significativamente la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2018.</p> <p><u>Hipótesis Específicas</u></p> <p>✓ Las políticas públicas, planes estratégicos y operativos se relaciona significativamente con la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2018.</p> <p>✓ El presupuesto por resultados se relaciona significativamente con la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2018.</p>	<p><u>Variable 01</u></p> <p>Modernización de la Gestión Pública</p>	<p>Políticas públicas, planes estratégicos y operativos</p> <p>Presupuestos por Resultados</p> <p>Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional</p> <p>Servicio civil Meritocrático</p>	<p>✓ Políticas de Estado</p> <p>✓ Programa de Gobierno</p> <p>✓ Plan de Desarrollo Concertado</p> <p>✓ Plan Estratégico Institucional</p> <p>✓ Eficiencia en la distribución de los recursos</p> <p>✓ Calidad de Gasto</p> <p>✓ Optimización</p> <p>✓ Eliminación de trabas administrativas</p> <p>✓ Coordinación</p> <p>✓ Diseño organizacional</p> <p>✓ Desempeño</p> <p>✓ Desarrollo Profesional</p> <p>✓ Compromiso</p> <p>✓ Personal Capacitado</p>	<p><u>Tipo de Investigación</u></p> <p>Será el tipo de investigación Aplicada</p> <p><u>Nivel de Investigación</u></p> <p>Correlacional</p> <p><u>Diseño de Investigación</u></p>	<p><u>Población</u></p> <p>Está integrado por 65 personas, trabajadores nombrados de la Municipalidad Provincial de Huancavelica</p> <p><u>Muestra</u></p> <p>Se tomará como muestra la cantidad de 65 personas, trabajadores nombrados de la Municipalidad Provincial de Huancavelica</p> <p><u>Muestreo</u></p> <p>Será el Muestreo Cuantitativo NO Probabilístico, por tanto se</p>

<p>administrativa y organización institucional se relaciona con la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2018?</p> <p>✓ ¿De qué manera el servicio civil meritocratico se relaciona con la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2018?</p> <p>✓ ¿De qué manera el sistema de información, seguimiento, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento se relaciona con la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2018?</p>	<p>simplificación administrativa y organización institucional y la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2018.</p> <p>✓ Determinar la relación del servicio civil meritocratico y la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2018.</p> <p>✓ Determinar la relación del sistema de información, seguimiento, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento y la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2018.</p>	<p>✓ La gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional se relaciona significativamente con la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2018.</p> <p>✓ El servicio civil meritocratico se relaciona significativamente con la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2018.</p> <p>✓ El sistema de información, seguimiento, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento se relaciona significativamente con la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial de Huancavelica – año 2018.</p>	<p align="center"><u>Variable 02</u></p> <p align="center">Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR)</p>	<p>Sistema de información, seguimiento, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento</p> <p>Gestión de la Capacitación</p> <p>Gestión de Rendimiento y Evaluación de Desempeño</p> <p>Gestión de Compensaciones</p>	<p>✓ Indicadores ✓ Implementación ✓ Mejora continua ✓ Rendición de Cuentas ✓ Sinergia ✓ Investigación</p> <p>✓ Fortalecimiento de Capacidades ✓ Productividad ✓ Especialización</p> <p>✓ Rendimiento ✓ Responsabilidad ✓ Procedimientos</p> <p>✓ Retribución ✓ Competitividad ✓ Equidad ✓ Competencias</p>	<p align="center">Será No Experimental Transeccional Correlacional</p>	<p>tomara en cuenta las 65 personas, trabajadores nombrados de la Municipalidad Provincial de Huancavelica</p>
---	---	--	--	---	--	--	--

BASE DE DATOS

Modernización de la Gestión Pública

N	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
1	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	1	2	1	2	1
2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	1	1	2	1
3	4	3	5	5	5	5	3	4	5	4	4	4	5	4	5	3	3	3	4	3	3	3	3	4
4	2	2	1	2	1	3	2	3	1	1	2	3	3	3	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2
5	2	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1
6	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	5	2	3	4	4	5	4	3
7	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	3	2	5	3	4	4	4	3	4	3	4	4	2	4
8	2	2	1	2	2	1	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	1	1	2	1	1	1
9	4	4	3	4	4	4	4	2	4	2	4	2	2	4	4	4	4	2	3	3	4	5	4	4
10	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	2	1	1	1	1	1	2
11	1	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2
12	4	4	4	3	4	4	4	3	2	2	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	3
13	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4
14	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	5	4	4	3
15	2	4	4	3	3	3	4	4	2	4	4	4	3	3	2	3	4	3	4	3	3	3	3	2
16	4	5	5	4	5	5	5	2	5	3	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5
17	5	4	4	5	4	3	3	4	4	5	3	5	3	5	5	3	4	4	3	3	5	5	5	3
18	3	2	4	2	4	3	2	4	4	4	2	3	3	3	4	5	3	2	4	3	3	2	2	1
19	4	4	5	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	5	3	3	2	3	2	3	4	2	4
20	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	5	3	5	4	3	4	4	5	4	4
21	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4
22	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	4	3	3	3	3	2	2	3
23	3	4	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	1
24	5	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4
25	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	2	3	3	3	2	4	4	3	4
26	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	4	4	5	4	4	3
27	5	3	5	4	3	5	5	4	5	3	4	3	3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	2	4
28	3	4	5	3	3	4	4	3	4	5	5	3	5	4	5	4	5	4	4	3	5	4	5	4
29	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3	2	3	2	2	5	4	5	3	5	4	5	5	4	2
30	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1

31	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4
32	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	2	2	4	4	4	4
33	4	4	4	3	4	4	4	4	3	2	2	4	3	3	4	3	4	3	3	3	2	4	4	3
34	3	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	3	2	1	1	1	2	1	1
35	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	4	3	2	3	3	2	4	3	3	2	4	4	3
36	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	2	2	4	4	5	2	4	3	3	3	2	3	3
37	3	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2
38	2	2	2	4	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1
39	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	3	2	2	3	2
40	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	5	5	4	4	5	4
41	4	3	5	5	3	4	2	3	2	4	3	4	2	2	3	2	4	3	4	3	4	4	3	4
42	5	2	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	4	5	5	4	4	5
43	4	4	4	5	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	4	3
44	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3
45	2	2	2	1	2	2	3	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1
46	4	4	5	5	4	4	2	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	5	5	4
47	5	2	4	4	5	3	4	3	5	5	4	3	3	4	3	4	3	2	3	4	5	3	4	5
48	3	4	5	4	5	5	3	3	5	4	4	3	4	4	4	2	4	2	3	3	4	2	4	5
49	4	5	4	5	3	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3
50	4	5	4	5	3	4	4	4	5	4	5	4	5	3	3	3	2	2	2	4	3	5	5	3
51	4	3	3	2	4	3	4	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3
52	4	3	5	4	4	4	4	3	4	3	4	5	5	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	5
53	4	4	3	5	4	4	2	3	5	3	4	3	2	4	2	4	4	2	2	2	4	3	4	3
54	4	4	4	5	5	3	4	4	5	3	4	4	4	2	4	3	5	3	1	3	5	4	3	4
55	4	3	2	2	4	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	4	3	3
56	4	3	5	5	5	3	2	3	5	4	4	3	4	3	3	2	2	4	3	3	4	2	5	4
57	5	2	5	5	5	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	3	3	2	4	3	4	2
58	4	4	5	5	3	4	3	3	5	4	4	4	3	3	3	4	5	2	4	3	2	4	5	3
59	5	4	5	4	3	4	2	4	2	3	2	1	2	2	3	4	2	1	2	2	4	3	4	3
60	2	3	2	3	3	1	2	1	2	2	2	1	3	1	2	3	1	2	1	2	1	2	1	1
61	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
62	3	2	5	4	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	1	2	2	2	5	5	4
63	4	3	5	2	4	4	4	4	3	3	5	4	2	4	3	4	2	1	2	3	3	3	3	2
64	4	3	4	5	5	5	4	5	4	3	4	2	4	4	2	3	2	1	2	3	5	3	5	2
65	5	2	4	3	4	2	4	2	4	3	2	3	2	2	4	4	2	4	2	1	5	4	5	2

AUTORIDAD NACIONAL DE SERVICIO CIVIL (SERVIR)

N	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
1	4	1	1	2	2	1	2	1	2	1
2	3	2	2	2	1	3	2	2	3	2
3	3	4	5	2	5	5	5	5	2	5
4	3	2	2	2	1	1	2	2	2	1
5	1	1	1	2	1	3	2	1	2	1
6	4	3	2	3	2	3	3	3	3	4
7	2	5	3	3	2	3	2	4	3	2
8	2	3	2	2	3	1	2	1	1	2
9	3	2	4	2	2	4	2	4	4	4
10	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2
11	3	2	2	2	3	3	4	3	4	3
12	3	2	4	4	1	3	4	3	3	4
13	3	3	4	5	4	3	3	2	5	3
14	4	4	3	4	4	4	4	3	4	2
15	4	5	4	4	3	3	4	2	2	3
16	4	5	5	4	5	5	5	4	2	5
17	5	5	3	5	3	4	3	4	4	5
18	2	5	3	5	3	3	5	2	3	5
19	2	2	5	4	2	5	2	4	3	4
20	3	4	4	4	3	4	3	3	4	2
21	4	4	4	5	3	4	3	4	4	3
22	3	3	3	4	3	3	3	3	5	5
23	2	4	2	4	1	2	2	2	4	4
24	5	4	4	4	5	3	4	3	4	3
25	3	5	4	4	3	4	3	4	4	4
26	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5
27	3	4	5	4	5	4	2	5	5	4
28	5	4	4	5	4	4	2	4	4	4
29	4	5	4	4	4	3	4	3	2	3
30	2	1	1	2	1	3	1	2	2	4
31	3	5	5	5	3	4	3	4	5	4
32	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4

33	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5
34	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2
35	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2
36	4	2	3	2	1	3	1	4	2	3
37	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1
38	1	4	1	2	1	2	4	1	4	1
39	2	1	2	1	3	3	3	2	3	3
40	5	4	4	5	2	5	5	5	4	5
41	4	2	2	3	3	2	3	3	2	2
42	4	4	4	3	4	2	4	4	3	2
43	3	2	3	3	3	2	3	1	4	3
44	2	2	2	3	2	2	3	2	3	4
45	2	1	1	2	1	1	1	4	1	1
46	4	3	4	3	5	4	4	2	3	3
47	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4
48	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3
49	5	3	4	3	5	4	4	5	4	5
50	3	3	2	4	4	5	4	4	3	3
51	3	3	3	2	3	5	4	4	3	3
52	3	5	4	5	4	5	4	5	4	2
53	2	3	5	3	5	5	4	2	5	1
54	2	4	3	4	4	4	4	4	3	5
55	2	2	2	3	4	2	4	3	4	4
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
57	5	3	4	4	4	4	4	4	3	5
58	4	4	4	3	3	4	2	4	3	4
59	2	2	2	3	4	4	4	4	3	4
60	2	2	1	3	4	1	2	1	2	4
61	4	3	5	5	5	5	4	5	5	4
62	3	2	2	3	4	3	4	3	4	4
63	2	4	4	3	4	5	3	3	4	5
64	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5
65	3	3	3	4	4	4	5	3	3	3