

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
ESCUELA DE POSGRADO



UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

TESIS:

LEY DEL SERVICIO CIVIL Y GESTIÓN DEL RENDIMIENTO EN LOS
SERVIDORES PÚBLICOS DE LA SEDE CENTRAL DEL GOBIERNO REGIONAL
DE CAJAMARCA, 2020

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA

Presentada por:

ROLANDO RODRIGUEZ VIGO

Asesor:

Dr. MARCO ANTONIO PAJARES ARANA

Cajamarca, Perú

2024

CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador: Rolando Rodriguez Vigo
2. DNI: 26695489
Escuela profesional/Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. Mención: Administración y Gerencia Pública
3. Asesor: Dr. Marco Antonio Pajares Arana
4. Grado académico o título profesional
 Bachiller Título profesional Segunda especialidad
 Maestro Doctor
5. Tipo de Investigación:
 Tesis Trabajo de investigación Trabajo de suficiencia profesional
 Trabajo académico
6. Título de Trabajo de Investigación:
Ley del servicio civil y gestión del rendimiento en los servidores públicos de la sede central del Gobierno Regional de Cajamarca, 2020
7. Fecha de evaluación: **13/05/2024**
8. Software antiplagio: TURNITIN URKUND (ORIGINAL) (*)
9. Porcentaje de Informe de Similitud: **19%**
10. Código Documento: **3117:354552048**
11. Resultado de la Evaluación de Similitud:

APROBADO PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O DESAPROBADO

Fecha Emisión: **21/05/2024**

<i>Firma y/o Sello Emisor Constancia</i>
 <hr/> <i>Dr. Marco Antonio Pajares Arana</i> DNI: 17874210

* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

COPYRIGHT © 2024 by
ROLANDO RODRIGUEZ VIGO
Todos los derechos reservados



Universidad Nacional de Cajamarca
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO Nº 080-2018-SUNEDU/CD
Escuela de Posgrado
CAJAMARCA - PERU



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

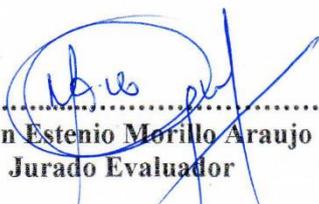
Siendo las 10:00 horas del día 02 de mayo de dos mil veinticuatro, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. HÉCTOR DIOMEDES VILLEGAS CHÁVEZ**, el **Dr. JUAN ESTENIO MORILLO ARAUJO**, el **Dr. JULIO NORBERTO SÁNCHEZ DE LA PUENTE**, y en calidad de Asesor el **Dr. MARCO ANTONIO PAJARES ARANA**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno de la Escuela de Posgrado y la Directiva para la Sustentación de Proyectos de Tesis, Seminarios de Tesis, Sustentación de Tesis y Actualización de Marco Teórico de los Programas de Maestría y Doctorado, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **“LEY DEL SERVICIO CIVIL Y GESTIÓN DEL RENDIMIENTO EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA SEDE CENTRAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA, 2020”**; presentada por el **Bachiller en Derecho y Ciencia Política ROLANDO RODRIGUEZ VIGO**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó... a probar... con la calificación de Dieciséis (16) - Buena... la mencionada Tesis; en tal virtud, el **Bachiller en Derecho y Ciencia Política ROLANDO RODRIGUEZ VIGO**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**.

Siendo las 11:45 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.


.....
Dr. Marco Antonio Pajares Arana
Asesor


.....
Dr. Héctor Diomedes Villegas Chávez
Jurado Evaluador


.....
Dr. Juan Estenio Morillo Araujo
Jurado Evaluador


.....
Dr. Julio Norberto Sánchez de la Puente
Jurado Evaluador

DEDICATORIA

A:

Dios, porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar mi camino.

A:

mis hijos Andersson y Joseph, por ser lo mejor que Dios me ha dado, pues son ellos los que me inspiran a ser cada día un mejor padre y amigo.

A:

mi esposa Gladis, por su inmensa paciencia, comprensión y apoyo incondicional; acciones que me permiten seguir avanzando con mi formación académica y ser cada día un mejor ciudadano.

A:

mis padres Elvia y Rodolfo, por haberme traído a este bendito mundo y haber estado a lo largo de mi vida velando por mi bienestar, siendo mi apoyo espiritual en todo momento

AGRADECIMIENTO

Agradezco a cada uno de mis maestros que me acompañaron durante todo el proceso de formación académica, así también, se me hace imposible no mencionar a aquellas mentes brillantes que pude conocer por intermedio de los libros y que me condujeron a comprender desde una perspectiva más holística y humana la administración y gerencia pública.

Epígrafe

Una máquina puede hacer el trabajo de cincuenta hombres normales.

Ninguna máquina puede hacer el trabajo de un hombre extraordinario.

- Elbert Hubbard

ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
Epígrafe	viii
Lista de abreviaturas	xv
Glosario	xvi
Resumen	xviii
Abstract	xix
CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del problema	3
1.1.1. Contextualización.....	3
1.1.2. Descripción del problema.....	5
1.1.3. Formulación del problema.....	8
Problema general.....	8
Problemas auxiliares.....	8
1.2. Justificación	8
1.2.1. Justificación científica	8
1.2.2. Justificación técnica – práctica	13
1.2.3. Justificación institucional y personal	16

1.3. Delimitación de la investigación	18
1.3.1. Delimitación espacial	18
1.3.2. Delimitación temporal	18
1.3.3. Delimitación temática.....	19
1.4. Limitaciones	19
1.5. Objetivos.....	20
1.5.1. Objetivo general.....	20
1.5.2. Objetivos específicos.....	20
 CAPÍTULO II.....	 21
MARCO TEÓRICO	21
 2.1. Marco legal	 21
2.2. Antecedentes de la investigación.....	22
2.3. Bases teóricas.....	30
2.3.1. Teoría de las relaciones humanas en base a Elton Mayo	36
2.3.2. Teoría del análisis del trabajo sustentada por Fayol	39
2.3.3. Teoría de la motivación y la personalidad según Maslow	42
2.3.4. Teoría del diseño organizacional de acuerdo a Daft	45
2.3.5. Autoridad política, delegación de poder de decisión y descentralización	45
2.3.6. Políticas públicas y planeamiento estratégico	48
2.3.7. Autoridad administrativa, responsabilidad administrativa y modernización de la gestión pública.....	52
2.3.8. La administración como sistema, diseño organizacional y calidad de la gestión.....	56

2.3.9. Liderazgo político, estrategias de cambio organizacional y demanda social	61
2.3.10. Nuevos enfoques de la gestión pública	64
2.3.11. Administración de recursos humanos y reforma del servicio civil	71
2.3.12. Cambios en la gestión institucional y rol de recursos humanos	75
2.3.13. La carrera profesional pública para el desarrollo institucional	80
2.3.14. Gestión del rendimiento por competencias en el puesto para alcanzar metas institucionales	83
2.3.15. La evaluación de desempeño en base a objetivos cuantificables	86
2.3.16. El reclutamiento, capacitaciones en el puesto y rotaciones	89
2.3.17. Liderazgo organizacional y el seguimiento en la entidad pública	93
2.3.18. Retroalimentación y procesos de mejora continua	96
2.4. Marco conceptual	99
2.5. Definición de términos básicos	115
CAPÍTULO III.....	120
PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES	120
3.1. Hipótesis.....	120
3.1.1. Hipótesis general.....	120
3.1.2. Hipótesis específicas	120
3.2. Variables	120
3.3. Operacionalización de los componentes de la hipótesis.....	121
CAPÍTULO IV.....	123
MARCO METODOLÓGICO	123
4.1. Ubicación geográfica	123

4.2.	Diseño de la investigación.....	124
4.3.	Métodos de investigación.....	126
4.4.	Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación.....	130
	4.4.1. Población	130
	4.4.2. Muestra	130
	4.4.3. Unidad de análisis	132
	4.4.4. Unidad de observación	132
4.5.	Técnicas e instrumentos de recopilación de información.....	133
4.6.	Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	134
4.7.	Validez y confiabilidad	135
	4.7.1. Validez	135
	4.7.2. Confiabilidad.....	135
4.8.	Matriz de consistencia metodológica	136
CAPÍTULO V		138
RESULTADOS Y DISCUSIÓN		138
5.1.	Presentación de resultados	138
5.2.	Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	143
5.3.	Contrastación de hipótesis	152
CAPITULO VI.....		158
PROPUESTA		158
6.1.	Formulación de la propuesta para la solución del problema.....	158
6.2.	Costos de implementación de la propuesta.....	160
6.3.	Beneficios que aporta la propuesta	161

CONCLUSIONES.....	163
RECOMENDACIONES	165
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	166
APÉNDICES	168

ÍNDICE DE TABLAS

1. Tabal 1: Diagnóstico de la aplicación de la Ley del Servicio Civil.....	138
2. Tabal 2: Niveles por dimensiones de la Ley del Servicio Civil	139
3. Tabla 4: Diagnóstico de la gestión del rendimiento.....	141
4. Tabla 5: Niveles de la Gestión del rendimiento.....	142
5. Tabla 6: Prueba de normalidad	152
6. Tabla 7: Correlación para Ley de servicio civil y gestión del rendimiento	154

ÍNDICE DE TABLAS

1. Figura 1: Diagnóstico de la aplicación de la Ley del Servicio Civil	138
2. Figura 2: Niveles por dimensiones de la Ley del Servicio Civil.....	139
3. Figura 3: Diagnóstico de la gestión del rendimiento	141
4. Figura 4: Niveles de la gestión del rendimiento	142
5. Figura 5: Prueba de normalidad	152
6. Figura 6: Correlación para Ley de servicio civil y gestión del rendimiento.....	154

LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

SERVIR: Autoridad Nacional del Servicio Civil.

AEI: Acción Estratégica Institucional.

CAS: Contratación Administrativa de Servicios.

D. Leg.: Decreto Legislativo.

D. S.: Decreto Supremo.

DRH: Dirección de Recursos Humanos.

GDCRSC: Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil.

GdR: Gestión del Rendimiento.

INEI: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

MEF: Ministerio de Economía y Finanzas.

OEI: Objetivo Estratégico Institucional.

ORH: Oficina de Recursos Humanos.

PEI: Plan Estratégico Institucional.

POI: Plan Operativo Institucional.

PCM: Presidencia del consejo de ministros.

GLOSARIO

Ley del Servicio Civil. Establece un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado, así como para aquellas personas que están encargadas de su gestión, del ejercicio de sus potestades y de la prestación de servicios a cargo de estas.

Gestión del Rendimiento. Comprende el proceso de evaluación de desempeño y tiene por finalidad estimular el buen rendimiento y el compromiso del servidor civil. Identifica y reconoce el aporte de los servidores con las metas institucionales y evidencia las necesidades requeridas por los servidores para mejorar el desempeño en sus puestos y de la entidad.

Modernización de la gestión pública. Consiste en la selección y utilización de todos aquellos medios orientados a la creación de valor público en una determinada actividad o servicio a cargo de las entidades públicas.

Gestión para resultados. Las entidades públicas aplican la gestión para resultados como un modelo de gestión que permite identificar y adoptar decisiones sobre todos aquellos aspectos que contribuyan a la creación de valor público.

Simplificación administrativa. Tiene como propósito identificar y eliminar requisitos, exigencias y formalidades innecesarias en los procedimientos administrativos y reducir los tiempos de espera.

Gobierno abierto. Se basa en los pilares de transparencia y acceso a la información, participación ciudadana, rendición de cuentas y colaboración e innovación, buscando incluir a la ciudadanía en el proceso de toma de decisiones de la administración pública, la formulación e implementación de políticas públicas y la mejora de la calidad de la provisión de bienes, servicios y regulaciones, para fortalecer la democracia, legitimidad de la acción pública y el bienestar colectivo.

Gestión de procesos. Tiene como propósito organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo de una entidad pública de manera transversal a las diferentes unidades de organización, para contribuir con el logro de los objetivos institucionales. Comprende acciones conducentes a la determinación de los procesos de la entidad, así como a su medición y análisis con el propósito de implementar mejoras en su desempeño, priorizando los procesos que contribuyan al logro de los objetivos de la entidad pública o que puedan afectar dicho logro, representen mayor demanda, concentren la mayor cantidad de reclamos o quejas, entre otros similares. Las entidades públicas disponen de herramientas de gestión de la calidad y toman acciones con el fin de incrementar su eficacia y eficiencia.

Gestión pública. Tiene como propósito planificar, movilizar, desplegar, organizar y transformar recursos financieros, humanos, materiales, tecnológicos y metodológicos para proveer, asignar y distribuir bienes y servicios públicos tangibles e intangibles, solucionando problemas o satisfaciendo necesidades, originando resultados significativos

para la sociedad y el país, consistentes con los objetivos gubernamentales, en forma eficiente, eficaz y equitativa, creando valor público para la sociedad como un colectivo.

Directivos públicos. Son los servidores civiles que desarrollan funciones relativas a la planeación, dirección, organización y evaluación de una entidad, órgano, forma de organización o, en casos específicos dispuestos en el reglamento de la presente ley, unidad orgánica; en colaboración directa o indirecta a las funciones ejercidas por un funcionario público.

Administración de recursos humanos. Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.

RESUMEN

Durante las últimas décadas, uno de los problemas que ha enfrentado al Estado peruano en la gestión pública, debido a las limitaciones profesionales del recurso humano, por falta de continuidad de una política de Estado articulada en la gestión de los trabajadores, afectando directamente la calidad de los servicios públicos en el país. Por ello, nuestro país en los últimos años se ha enfocado en dar mejores servicios a la ciudadanía a través de una serie de reformas legislativas que promuevan una administración pública moderna y eficiente, basada en la creación de valor público, en respuesta a las necesidades de la población. La investigación tuvo por objetivo general, estudiar la contribución de la ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, en la gestión del rendimiento de los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, con el propósito de elaborar una propuesta de mejora. Diseño no experimental; porque no se ha manipulado ninguna variable, se basó en la observación de los 165 trabajadores. Nivel correlacional, porque se busca determinar el grado de relación entre las variables de estudio. Enfoque cuantitativo; porque se recopiló y analizó la información del cuestionario. Corte transversal, porque la información se recogió en un tiempo único. Se utilizó los métodos generales, inductivo, deductivo, analítico y sintético; y métodos específicos, el descriptivo y estadístico. La población estuvo constituida por 420 servidores públicos. La unidad de análisis, por 165 trabajadores. La técnica fue la encuesta y el instrumento el cuestionario. Los resultados indicaron que la implementación de la Ley del Servicio Civil, contribuye en la gestión del rendimiento, obteniendo un coeficiente de correlación de Spearman de 0.778. Se comprueba alta relación positiva entre las variables de estudio.

Palabras clave: Ley del Servicio Civil, Gestión del rendimiento, Modernización de la gestión pública, Gestión pública, Administración de recursos humanos, Gobierno abierto, gobierno articulado y gobierno electrónico.

ABSTRACT

During the last decades, one of the problems that the Peruvian State has faced in public management, due to the professional limitations of human resources, due to lack of continuity of a State policy articulated in the management of workers, directly affecting quality of public services in the country. For this reason, in recent years our country has focused on providing better services to citizens through a series of legislative reforms that promote a modern and efficient public administration, based on the creation of public value, in response to the needs of the population. The general objective of the research was to study the contribution of Law No. 30057, Civil Service Law, in the management of the performance of public servants at the headquarters of the regional government of Cajamarca, with the purpose of developing a proposal for improvement. Non-experimental design; Because no variable has been manipulated, it was based on the observation of the 165 workers. Correlational level, because it seeks to determine the degree of relationship between the study variables. Quantitative approach; because the questionnaire information was collected and analyzed. Cross section, because the information was collected at a single time. The general, inductive, deductive, analytical and synthetic methods were used; and specific methods, the descriptive and statistical. The population was made up of 420 public servants. The unit of analysis, for 165 workers. The technique was the survey and the instrument was the questionnaire. The results indicated that the implementation of the Civil Service Law contributes to performance management, obtaining a Spearman correlation coefficient of 0.778. A high positive relationship is proven between the study variables.

Keywords: Civil Service Law, Performance Management, Modernization of public management, public management, Human resources administration, Open government, articulated government and electronic government.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

El Perú, en los últimos años ha emprendido una de las reformas más importantes, referido al servicio civil en la gestión pública en las instituciones del Estado, esta realidad normativa busca la transformación sustantiva en la función pública, a fin de brindar un mejor servicio a los ciudadanos.

La reforma del servicio civil peruano, parte de un diagnóstico en el que se evidencia problemas de servicios públicos, como la ausencia de planificación, un amplio desorden normativo, varios regímenes laborales, disparidad en las compensaciones, debilidades en las contrataciones de personal, ausencia de la posibilidad de hacer carrera pública eficiente, inexistencia de evaluaciones de desempeño, debilidades en la capacitación, ausencia de programas de mejora continua y finalmente, una fuerte debilidad en la capa directiva.

Bajo este contexto, el Estado peruano está emprendiendo el reto a través de nuevas reglas del servicio civil, mediante un marco normativo; para ello, a través de la Autoridad Nacional del Servicio Civil se hizo la recopilación de experiencias extranjeras que permitieron conocer las mejores prácticas aplicadas en los servicios civiles de otros países y se elaboró el nuevo modelo del servicio civil.

Por ello, el nuevo modelo comprende un enfoque del servicio civil, que incorpora el mérito, una nueva organización de los puestos en grupos y familias de puestos, la definición de reglas comunes parte del marco normativo, la organización de las funciones de recursos humanos en subsistemas, la política de compensaciones, la gestión del rendimiento, la capacitación, la definición de una línea de carrera, la mejora continua interna de las entidades en el marco de la implementación de la reforma, y una mejora de la capa directiva.

Estas mejoras tienen como fin último, brindar un mejor servicio al ciudadano, mejoras que no solo apuntan a fortalecer el servicio civil peruano en cuanto a reglas, organización y gestión, sino que se traducen en mejoras del servicio a la ciudadanía. Estos elementos se pueden apreciar a través de la continuidad de las políticas públicas, los servicios oportunos prestados con calidad, el uso adecuado de los recursos públicos y la mejora en la confianza en el Estado. La implementación de la reforma y el logro de las mejoras en los servicios al ciudadano son grandes retos para la presente y futura agenda del Estado, en su calidad de impulsor de la reforma y del servicio civil peruano.

De la problemática expuesta, vemos que se correlaciona con la política nacional de modernización de la gestión pública al 2030, que define como problema público el enunciado, “bienes, servicios y regulaciones que no responden a las expectativas y necesidades de las personas y a la creación de valor público”, en atención a ello, se desarrolla el presente trabajo de investigación, Ley del servicio civil y gestión del rendimiento en los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, 2020; ya que, desde esta perspectiva más específica el gobierno regional de Cajamarca debería contar con funcionarios y servidores civiles más capacitados, a fin de brindar un mejor servicio a los ciudadanos.

1.1. Planteamiento del problema.

1.1.1. Contextualización.

Uno de los problemas que ha enfrentado el Estado peruano, al igual que otras naciones latinoamericanas, ha sido la debilidad en la gestión de sus entidades públicas, siendo el factor más importante, el humano; debido a la falta de continuidad de una política de Estado articulada referida a la gestión de los servicios públicos; en tal sentido, el Perú se ha enfocado en dar mejores servicios a la ciudadanía a través de una serie de reformas que promuevan una administración pública moderna y eficiente basada en la creación del valor público y en respuesta a las necesidades la población.

Por ello, el Estado necesita de una serie de elementos para poder funcionar y proporcionar adecuadamente los bienes y servicios que la ciudadanía requiere. En ese sentido, el recurso humano es el elemento principal para lograrlo. El Estado es primordialmente un conjunto de entidades prestadoras de servicios, de manera tal, que una parte importante de lo que recibe la población, depende de los servidores con que se cuente, es decir, los recursos humanos.

En esa perspectiva, el Perú, ha emprendido una de las reformas más ambiciosas de los últimos años, como es la reforma del Servicio Civil en la gestión pública en las instituciones del Estado, esta realidad normativa busca la transformación sustantiva en la función pública, a fin de brindar un mejor servicio a los ciudadanos, en atención a las debilidades del servicio público que reciben los peruanos.

La reforma del servicio civil, nace normativamente con la vigencia de la ley 30057 (2013), estableciendo un nuevo régimen laboral,

configurándose el único en el servicio al Estado y con el Decreto Supremo 040 (2014), se emite su reglamento; desde entonces se viene trabajando en su implementación en cada nivel de gobierno; sin embargo, la gestión del rendimiento aún no se practica, debido a la flexibilización normativa.

En este contexto normativo se busca fortalecer la calidad de la prestación de bienes y servicios que el Estado brinda a las personas. Decreto Supremo 123 (2018), invoca a los ministerios para que, en el marco de su rectoría sectorial determinen los estándares de calidad de los bienes o servicios a cumplir por las entidades públicas y están dirigidas, según corresponda, a conocer las necesidades de las personas a las que atiende la entidad, ampliar, diversificar los canales de atención, establecer estándares de calidad, utilizar tecnologías de información y comunicación en la interacción con las personas o entre entidades públicas.

Entonces, el nuevo modelo comprende un enfoque del servicio civil, que incorpora el mérito, una nueva organización de los puestos en grupos y familias de puestos, la definición de reglas comunes que ordenan en buena parte el marco normativo, la organización de las funciones de recursos humanos en subsistemas, la política de compensaciones, la gestión del rendimiento, la capacitación, la definición de una línea de carrera, la mejora interna de las entidades en el marco de la implementación de la reforma, y una mejora de la capa directiva.

Ahora bien, según la Resolución de Presidencia Ejecutiva 076 (2021), emitida por el servir, aprueba la guía para la implementación del Subsistema de Gestión del Rendimiento, considerándolo como un proceso continuo, flexible, adaptable, y orientado a resultados; cuyo objetivo está

orientado a identificar, reconocer y promover el aporte de los servidores civiles a los objetivos y metas institucionales, evidenciando sus necesidades para mejorar el desempeño en sus puestos.

En relación a la problemática expuesta y en el marco de política nacional de modernización de la gestión pública al 2030, que define como problema público el enunciado, “bienes, servicios y regulaciones que no responden a las expectativas y necesidades de las personas y a la creación de valor público”, se desarrolla el presente trabajo de investigación, Ley del servicio civil y gestión del rendimiento en los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, 2020; desde esta perspectiva más específica el gobierno regional de Cajamarca debería contar con funcionarios y servidores más capacitados, a fin de brindar un mejor servicio a los ciudadanos.

1.1.2. Descripción del problema.

El principal problema de la gestión pública en la sede central del gobierno regional de Cajamarca, es el de la designación en el cargo de confianza y directores a personas que no tienen las competencias, capacidades, habilidades profesionales y éticas para ejercer tales cargos, pese a que, en los últimos años, nuestro país ha insistido en la modernización de la gestión pública del Estado.

Esta realidad problemática existente en el gobierno regional de Cajamarca, conlleva al desconocimiento sobre las bondades que presenta la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, para su implementación, a ello, se suma la falta de decisiones políticas de la autoridad política, para su aplicación de la reforma del servicio civil meritocrático, siendo la mejor

manera de resolver el problema ineficiente e ineficaz de la gestión pública, en relación con el marco de la Modernización de la Gestión Pública del Estado; por lo tanto, se desconoce la importancia de establecer un régimen único y exclusivo para los trabajadores que prestan servicios en la organización institucional.

En el este contexto el gobierno regional de Cajamarca, como entidad pública del Estado no alcanza mayores niveles de eficiencia y eficacia en la prestación de bienes y servicios de calidad a los ciudadanos; así mismo, no promueve el desarrollo de las personas, esto limita el acceso de buenos profesionales a la gestión pública, su permanencia en el cargo, no existe progresión de los servidores públicos y menos mejora sus compensaciones de forma estandarizada.

Respecto de la gestión del rendimiento en la sede central del gobierno regional de Cajamarca, no está implementado absolutamente nada, trayendo consigo el deficiente desempeño de los servidores públicos; en consecuencia se desconoce los aportes del cumplimiento de las metas institucionales, tampoco se puede conocer sus debilidades profesionales; por su puesto, este fenómeno lleva a la imposibilidad objetiva de elaborar un programa de capacitación, a fin de mejorar su desempeño en sus puestos de trabajo.

En este contexto, la sede central del gobierno regional de Cajamarca, no está cumpliendo con los pilares de la Modernización de la Gestión Pública, observándose deficiente planificación de la política pública regional, no se obtiene los resultados esperados, la gestión de sus proceso se tornan burocráticos, los recursos con que cuenta la entidad no son

utilizados de la mejor manera para obtener mejores resultados, falta de calidad en la prestación de los servicios públicos; en relación a esta problemática expuesta, no se puede prestar los bienes, servicios y regulaciones que respondan a las expectativas y necesidades de las personas y a la creación de valor público, en bien de la población regional.

Del análisis precedente, se infiere la existencia de deficiencias en la prestación de los servicios de calidad y cantidad necesaria para satisfacer las necesidades públicas de la población. También, se observa una falta de transparencia en la administración de los recursos humanos, con poca accesibilidad a los profesionales que responden al servicio civil meritocrático; en tal sentido, se adolece de una buena integridad pública en la gestión del talento humano que rinda cuentas de su desempeño de acuerdo a su perfil de puesto, limitando la evaluación de su desempeño, obteniendo resultados negativos que afectan la sistematización de sus procesos por resultados y la efectiva solución de la problemática regional.

Por eso, en relación a las ideas precedentes, nace la inquietud del presente trabajo de investigación, **Ley del servicio civil y gestión del rendimiento en los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, 2020**; como una propuesta para la implementación de la reforma del servicio civil meritocrático en la gestión pública en el gobierno regional de Cajamarca, donde la gestión del rendimiento se convierte en un catalizador de los intereses ciudadanos al traducirse en una mejora sustancial del servicio a la ciudadanía; por ello, a los funcionarios responsables de la organización institucional, se invoca en conocer los alcances de la presente tesis de investigación, a fin de que

les sirva como ayuda en la implementación la Ley del Servicio Civil y la Gestión del Rendimiento; por lo tanto, se plantea la siguiente pregunta.

1.1.3. Formulación del problema.

Pregunta general.

¿De qué manera se relaciona la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil en la gestión del rendimiento de los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, en el año 2020?

Preguntas auxiliares.

- a) ¿Cómo es el nivel de implementación de la Ley del Servicio Civil en la gestión del rendimiento de los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, en el año 2020?
- b) ¿Cómo es el nivel de implementación de la gestión del rendimiento en los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, en el año 2020?
- c) ¿Qué, propuesta de mejora se puede elaborar?

1.2. Justificación.

1.2.1. Justificación científica.

Esta investigación se apoyó en la teoría de las relaciones humanas, siendo Elton Mayo (1880-1949, el fundador de esta escuela, y que, gracias al experimento de Hawthorne, en 1927, se basó en la “necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida”. (Chiavenato , 2018, p. 69). También, tuvo influencia del desarrollo de las ciencias humanas, “principalmente de la psicología y la

sociología, así como su creciente influencia intelectual y sus primeras aplicaciones en las organizaciones industriales”. (Chiavenato, 2018, p. 69).

Así mismo, nuestro trabajo de investigación guarda mucha relación con la teoría del análisis del trabajo sustentada por Fayol (1974) autor que funda su teoría en catorce principios, y que para nuestro trabajo se considera el principio de la estabilidad del personal, a la letra expresa.

Una persona necesita tiempo para iniciarse en una función nueva y para llegar a realizar la bien, siempre que goce de las aptitudes necesarias, en efecto para conocer a las personas y las cosas de una empresa o entidad, para encontrarse capacitado, para decidir un programa de acción, para adquirir confianza en sí mismo e inspirar confianza a los demás. Por eso, para el autor, se ha comprobado con frecuencia que un jefe de mediana capacidad que se mantiene largo tiempo en su puesto es preferible cambiarlo por otro que tenga elevada capacidad, a fin de tener una gestión próspera. También, guarda estrecha relación con el principio de la unión del personal, en base al proverbio, la unión hace la fuerza, imponiéndose la mediación entre los jefes y el personal; en consecuencia, hay que esforzarse por establecerla. El principio que se debe observar es la unidad de mando y evitar de fomentar la división del personal. (Fayol, 1974, pp. 181-182).

Así también, nuestra investigación se relaciona con la Teoría de la motivación y la personalidad de Maslow (1991) quien manifiesta que:

En el transcurso de un análisis de las relaciones humanas, no tendremos más remedio que enfrentarnos con la necesidad, así

como también la posibilidad, de diferenciar las relaciones buenas de las relaciones pobres. Tal distinción se puede hacer de forma aceptable basándonos en el grado de satisfacción de las necesidades básicas que la relación origina; esto quiere decir, mantener las buenas relaciones humanas es fructífera para cualquier organización. (p. 149).

Finalmente, en relación al tema de investigación, el trabajo guarda relación con la teoría del diseño organizacional de Daft, puesto que, toda empresa o entidad pública del Estado, tiene que cumplir un rol estratégico en el diseño organizacional; es decir, el diseño organizacional es la administración y ejecución del plan estratégico.

La dirección organizacional se implementa por medio de decisiones acerca de la forma estructural, que incluye si la organización se diseñará para aprendizaje u orientación de la eficiencia, ello incluye las opciones acerca de los sistemas de información y control, el tipo de tecnología de producción, las políticas de recursos humanos, la cultura y los vínculos con otras organizaciones. (p. 59).

Por ello, las decisiones que toman los altos directivos respecto a las metas, las estrategias y el diseño organizacionales influyen en gran medida en la efectividad organizacional.

Recuerde que las metas y la estrategia no están fijas ni se dan por un hecho. Los gerentes de niveles alto y medio deben elegir metas para sus respectivas unidades y la capacidad de tomar buenas decisiones determina ampliamente el éxito de la empresa. El

diseño organizacional se utiliza para implementar las metas y la estrategia, además de que determina el éxito organizacional. (Daft, 2011, p. 59-60).

Visto de esta forma, el presente trabajo de investigación sobre la gestión del rendimiento, está referido al desempeño de un servidor en su puesto de trabajo, es decir, en el comportamiento de la persona que lo ocupa, es un desempeño situacional, la misma que tiene variación entre una persona y otra, dependiendo de factores condicionantes que influyen en su desempeño, siendo el valor remunerativo y la percepción de que éstas dependen del interés personal, llegando a determinar la magnitud del esfuerzo que el servidor está dispuesto a hacer.

Dándose una relación perfecta de costo-beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades personales y de su percepción del papel que desempeña. Así, el desempeño en el puesto está en función de todas las variables que más lo condicionan. Por consiguiente, la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los servidores que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, evaluación del rendimiento. (Chiavenato, 2011, p.202).

Así, también Wether y Davis (2008), menciona que la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado:

Su contribución total a la institución, justificando su permanencia en la entidad. La mayor parte de los servidores públicos procura obtener realimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y los funcionarios de las labores de otros servidores deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado en los indicadores de desempeño, funcionario y el evaluador debe emprender un plan de mejora; igualmente el desempeño satisfactorio o que excede lo esperado debe ser estimulado. Existen evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes.

Cuando cuenta con un sistema formal y sistemático de evaluación de desempeño, el área de gestión de recursos humanos puede identificar a los trabajadores que cumplen o exceden lo esperado, y a los que no lo hacen. Asimismo, un sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras bonificaciones del área de recursos humanos dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Cuando la evaluación del desempeño se considera desde el punto de vista de un gerente o funcionario, una evaluación formal del desempeño parece con frecuencia una interrupción innecesaria, después de todo, los directivos saben cómo está comportándose cada uno de sus servidores e identifica dificultades. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados o pobres de selección, inducción y capacitación. Igualmente, importante resulta identificar el desempeño inferior al esperado, que puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas. (p. 302).

También en asunto teórico hablamos de la administración de recursos humanos que, decir de Deslsler (2011) se refiere a:

Las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. (p. 2).

1.2.2. Justificación técnica – práctica.

La finalidad del presente trabajado de investigación, sobre la ley del servicio civil y la gestión del rendimiento, obedece a la experiencia vivida como servidor público y ciudadano de a pie. Por ello, es importante conocer la reforma que viene emprendiendo el Estado peruano en la función pública.

La reforma del servicio civil y la gestión del rendimiento, tiene por objeto lograr mayores niveles de eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios públicos de calidad a los ciudadanos, promoviendo el desarrollo de las personas que lo integran, tanto de funcionarios y servidores y que la ley del servicio civil y la gestión del rendimiento están presentes como variables que apunta a mejorar el servicio civil, no sólo para una mejora per se, sino como una orientación de mejorar los servicios que el Estado entrega a la población.

Como se ha venido exponiendo en el análisis previo, se busca mejorar sustancialmente la función pública que deviene en la satisfacción ciudadana respecto a los servicios públicos. La reforma normativa abarca principalmente los ejes meritocráticos, garantizando el mérito en el acceso, la permanencia y la progresión, se quiere poner énfasis en la planificación de personal, que permite orientar el crecimiento de la entidad en concordancia con sus funciones, se adopta una mejora interna de la entidad como parte del proceso del tránsito de las entidades al nuevo régimen que implementa la reforma, se plantea realizar una carrera en el servicio civil, para un grupo de servidores, en que se establece una línea de carrera que da predictibilidad respecto a sus opciones de progresión, dándoles motivación para permanecer y crecer en el Estado.

En este sentido, se busca el desarrollo de temas claves como la capacitación y evaluación de desempeño en los servidores públicos, que permite medir su desempeño y plantear capacitaciones de acuerdo a las brechas identificadas en conocimientos y capacidades.

De esa manera, nuestro trabajo responde a los retos que se han planteado líneas arriba, dando un enfoque al ciudadano, cuya realidad se enmarca en la modernización de la gestión pública peruana, proceso emprendido por el Estado peruano mediante la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

Conocer la política de la gestión pública del Estado peruano, sobre la visión que tiene es estar al servicio del ciudadano, mejorando sus procesos, sus productos y resultados en función a las necesidades de los ciudadanos. En tal sentido, el presente trabajo de investigación, la ley del servicio civil, pretende adecuarse a las distintas necesidades de la población, a los cambios sociales, políticos y económicos del entorno.

Por lo tanto, se pretende exponer una gestión pública en la que funcionarios públicos calificados y motivados se preocupen por entender y responder a las necesidades de los ciudadanos; Por eso, el servicio civil meritocrático es un pilar de la modernización y se requiere que su orientación sea la satisfacción de las necesidades ciudadanas.

Además, el trabajo de investigación busca plantear una planificación de personal, que permite garantizar los recursos humanos necesarios para la prestación de servicios, proponer capacitación, lo que brinda a los servidores los conocimientos y le ayuda a desarrollar las capacidades que requiere para su buen desempeño, esto devendría en la mejora interna de la entidad como elemento necesario en el proceso en que las entidades transitan al nuevo servicio civil.

También implica que la entidad del gobierno regional identifique oportunidades de mejora en cuanto a los procesos y a su estructura organizacional la que debe estar enfocada a la satisfacción ciudadana.

Finalmente, en el plan de la propuesta, se tiene que sugerir la apuesta por un servicio civil de carrera, que contribuya a fortalecer la gestión pública frente a los cambios políticos que normalmente la debilitan, al imponer el acceso por mecanismos no meritocráticos, incorporando las evaluaciones de desempeño, tal como lo plantea el nuevo servicio civil peruano y favorecer un mejor servicio al ciudadano, en la satisfacción de sus necesidades y la mejora de su calidad de vida. (Servir, 2018, p. 39).

Para nuestro trabajo de investigación, estas teorías aportan al conocimiento científico sobre el manejo de los recursos humanos dentro de una entidad pública del Estado, cualquiera sea el nivel de gobierno, porque permite conocer sobre la importancia de reclutar al personal con mayores competencias profesionales para el desempeño en cargo de puesto, responder a resultados institucionales y a la satisfacción de las necesidades de las personas; a fin de desarrollar una gestión pública eficiente, eficaz y transparente.

1.2.3. Justificación institucional y personal.

La finalidad del presente trabajo de investigación, obedece a la perspectiva vivida como servidor público y ciudadano de a pie. Por ello, es importante conocer la reforma que viene emprendiendo el Estado peruano en la función pública.

La reforma del servicio civil y la gestión del rendimiento, tiene por objeto lograr mayores niveles de eficiencia y eficacia en la prestación de

los bienes y servicios públicos de calidad a los ciudadanos, promoviendo el desarrollo de las personas que lo integran, tanto de funcionarios y servidores y que la ley del servicio civil y la gestión del rendimiento está presentes como variables que apunta a mejorar el servicio civil, no sólo para una mejora per se, sino como una orientación de mejorar los servicios que el Estado entrega a la población.

Como se ha venido exponiendo en el análisis previo, se busca mejorar sustancialmente la función pública que deviene en la satisfacción ciudadana respecto a los bienes y servicios públicos. La reforma normativa abarca principalmente los ejes meritocráticos, garantizando el mérito en el acceso, la permanencia y la progresión, se requiere poner énfasis en la lanificación de personal, que permita orientar el crecimiento de la entidad en concordancia con sus funciones, se adopta una mejora interna de la entidad como parte del proceso del tránsito de las entidades al nuevo régimen que implementa la reforma, se plantea realizar una carrera que da predictibilidad respecto a sus opciones de progresión, dándoles motivación para permanecer y crecer en el Estado.

Además, se propone ahondar sobre el divorcio existente entre la gestión pública del gobierno regional de Cajamarca, como proveedor de servicios al ciudadano, en el que se encuentra como centro de la discusión; el rol del Estado y el ciudadano que no confía en la gestión gubernamental, en la eficiencia de sus funcionarios, en su organización institucional y en la gobernanza de las políticas públicas; porque, los funcionarios públicos, quienes diseñan, implementan y monitorean las políticas públicas, no estarían a la altura de las necesidades de los ciudadanos de a pie.

Por otro lado, en calidad de usuario – investigador, al recibir un servicio público, se denota que la capacidad del gobierno regional de Cajamarca como proveedor servicios no se dan de manera oportuna y eficiente, tanto por la burocracia administrativa y la deficiente capacidad profesional y técnica de los servidores; por ello, es relevante el rol del investigador analizar y proponer la implementación de la ley del servicio civil y la gestión del rendimiento, tanto para funcionarios como para los servidores públicos.

A partir de este análisis, se planteará que aún existen oportunidades para mejorar y avanzar a niveles altos de acceso a la carrera pública, en función a la meritocracia, seguimiento y evaluación de los recursos humanos y de las políticas públicas, que permita generar un valor agregado al aprendizaje, desempeño y mejora continua, brindando un servicio con mayor transparencia de la gestión pública a través, de la provisión de información, que contribuya no sólo a la vigilancia por parte de los ciudadanos, sino al reconocimiento de la función pública institucional de la sede del gobierno regional de Cajamarca.

1.3. Delimitación de la investigación.

1.3.1. Delimitación espacial.

La presente investigación se ha desarrollado en la sede central del gobierno regional de Cajamarca, ubicado en el jirón Santa Teresa de Juornet N° 351-Urbanización la Alameda-Cajamarca.

1.3.2. Delimitación temporal.

En la presente investigación sobre la ley del servicio civil y la gestión del rendimiento, tuvo como contexto desequilibrador la postpandemia causada por la Covid-19, factor de cambio disruptivo que afectó los procesos de la investigación, tanto en el recojo de la información y de la gestión pública en el gobierno regional de Cajamarca, cuyas dinámicas

de transformación prevalecieron sobre la continuidad en el proceso de investigación, para lo cual se tuvo que utilizar herramientas tecnológicas; sin embargo, no fue suficiente porque también afectó la salud del investigador, haciéndose más tardía la elaboración de todo el trabajo de investigación que se aborda.

1.3.3. Delimitación temática.

La presente investigación abordó el estudio de la Ley del Servicio Civil y la gestión del rendimiento en los servidores civiles de la sede central del gobierno regional de Cajamarca.

1.4. Limitaciones.

La limitación más importante ha sido la postpandemia, causada por la Covid-19, la fidelidad y veracidad de los datos, por tratarse de un trabajo de investigación con un componente subjetivo basado en análisis, traducido en la aplicación del cuestionario tipo Likert de frecuencia, instrumento de recopilación de datos, sobre las variables, la ley del servicio civil y la gestión del rendimiento.

Además, otra limitación no menos importante es que, el tamaño de la muestra es 177 trabajadores civiles de la sede central del gobierno regional de Cajamarca; sin embargo, en el barrido de las encuestas aplicadas, se ha encontrado 12 cuestionarios incompletos; en consecuencia, se ha decidido trabajar con 165 encuestas o cuestionarios completos. De esta manera no se altere el objeto de estudio, motivo de la presente investigación.

1.5. Objetivos de la Investigación.

1.5.1. Objetivo general.

Determinar la relación de la ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, en la gestión del rendimiento de los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, con el propósito de elaborar una propuesta de mejora en su gestión.

1.5.2. Objetivos específicos.

- a) Determinar el nivel de implementación de la ley del servicio civil en los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, en el año 2020.
- b) Determinar el nivel de implementación de la gestión del rendimiento en los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, en el año 2020.
- c) Elaborar una propuesta de mejora de la ley del servicio civil y la gestión del rendimiento en los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, en el año 2020.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Marco legal.

- Ley 27658. (2002, 17 de enero). Congreso de la República. Diario Oficial el peruano.
- Ley 27867 de 2002. (2002, 18 de noviembre). Congreso de la República. Diario Oficial el peruano.
- Ley 28175. (2004, 18 de febrero). Congreso de la República. Diario Oficial el peruano.
- Ley 30057. (2013, 04 de julio). Congreso de la República. Diario Oficial el peruano.
- Decreto Supremo 103. (2022, 21 de agosto). Presidencia del Consejo de Ministros.
- Decreto Supremo 127. (2019, 15 de junio). Presidencia del Consejo de Ministros.
- Decreto Supremo 123. (2018, 19 de diciembre). Presidencia del Consejo de Ministros.
- Decreto Supremo 040. (2014, 13 de junio). Congreso de la República. Diario Oficial el peruano.
- Decreto Supremo 044. (2018, 26 de abril). Presidencia del Consejo de Ministros.
- Resolución de Presidencia Ejecutiva 076. (2021, 29 de abril). Autoridad Nacional del Servicio Civil.
- Resolución de Secretaría de Gestión Pública 006. (2019, 27 de febrero). Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros.

- Resolución de Presidencia Ejecutiva 257. (2018, 29 de diciembre). Autoridad Nacional del Servicio Civil.
- Resolución de Presidencia Regional 718. (2002, 25 de noviembre). Consejo Transitorio de Administración Regional.
- Oficio múltiple 018. (2002, 22 de noviembre). Presidencia del Consejo de Ministros.

2.2. Antecedentes de la investigación.

A Nivel Internacional.

Molina (2016). *Gestión de personas en la administración central del estado y asesoría de la dirección nacional del servicio civil*. [Tesis de maestría, Universidad de Chile]. Tuvo como objetivo general, realizar una revisión de la asesoría brindada por la Dirección Nacional del Servicio Civil y estudiar cómo dicha asesoría influye en la consolidación de buenas prácticas laborales en los servicios públicos.

Concluyó que la asesoría brindada por la Dirección Nacional del Servicio Civil, en gestión de personas permite la creación de políticas laborales en sistemas de gestión del rendimiento, pero sin asegurar el desarrollo sostenido y sistemático de reformas relativas a la carrera meritocrática en el Estado. Si bien, la Dirección Nacional del Servicio Civil, utilizó modelos de sistemas de recursos humanos para orientar la gestión de personas, a través de ciclos temporales, dicho modelo genérico fue de cierta utilidad a la hora de explicar y enmarcar los avances y cambios alcanzados en estructura y políticas de los sistemas de recursos humanos.

Así, la Dirección Nacional del Servicio Civil, sobre la asesoría brindada ha hecho un trabajo en conjunto, que les ha permitido fortalecer la gestión interna de la institución, se fundamenta en la instalación de diversos instructivos, manuales

y procesos de capacitación, como también manuales de buenas prácticas laborales, trabajos con gremios de empleados públicos; pero que, se encuentran en distintos niveles de avance y desarrollo.

Del mismo modo se evidenció que si bien la normativa regula y modula el comportamiento de los distintos actores políticos en el entendido de que el funcionamiento de la Dirección Nacional del Servicio Civil, resguarda la gestión de la administración pública de la esfera del mundo político, más no excluye ni enajena un componente del otro, es que se hace necesario observar el control de los gerentes por otros actores sociales, ya que dicha relación generan prácticas clientelares, generando el descontento organizacional originado a través de los procesos de ascensos y despidos los que no obedecen a patrones comunes de una gestión pública moderna, otorgando un nivel amplio de discrecionalidad a los decisores, en materias que deben tener lineamientos rectores de una instancia superior gerencial.

Sosa (2015). *Democracia, descentralización y cambio en las administraciones públicas de México (1982-2010)*. [Tesis de doctorado, Universidad Complutense de Madrid de España]. Consignó como objetivo general, analizar la democracia, descentralización y cambio en las administraciones públicas de México (1982-2010). Universidad Complutense de Madrid. España, quien arribó a las siguientes conclusiones y que guarda relación con nuestro trabajo de investigación, arribando a las siguientes conclusiones.

En primer lugar, concluye que existen debilidades en la planificación y consecución de objetivos relativos a los modelos de gestión desarrollados por la legislación vigente, puesto que los niveles de avance y consecución de objetivos

en la actualidad son parciales y disímiles en las diversas reparticiones públicas en sus unidades internas de gestión de recursos humanos.

En segundo lugar, concluye que la mayoría de las reformas de gestión con base al desempeño implementadas en buen número de países de los diferentes continentes, después de la crisis del Estado de bienestar, han estado orientadas al propósito de superar la fragmentación gubernamental e impulsar la eficiencia y eficacia de las acciones, programas y políticas del gobierno frente a la limitación creciente de los recursos fiscales necesarios para atender las crecientes necesidades sociales de la población; de cualquier manera, el esfuerzo institucional de los gobiernos federales durante los últimos años para contar con un sistema de evaluación del desempeño y el presupuesto basado en resultados ha sido enorme.

En tercer término, concluye que la gestión para resultados es un elemento fundamental en la generación de estrategias que buscan mejorar cualquier servicio o actividad proporcionada por un organismo público, es preciso mencionar que dentro de estas estrategias intervienen diversos procesos, tanto de evaluación, presupuesto y fiscalización, con el objetivo de medir el grado de satisfacción o impacto que se genera en la ciudadanía, con ello se puede observar que la gestión pública vigente en los gobiernos, es que el enfoque tradicional de administración pública impide que las diversas directrices modernizadoras sean orientadoras a mejoras en la gestión pública.

Torrado (2014). *El marco jurídico de la modernización en la gestión pública: el caso de España*. [Tesis de doctorado, Universidad JND de España]. Cuyo objetivo general fue, analizar el marco jurídico de la modernización en la gestión

pública en España. Tesis de doctorado. Universidad JND. España, autor que arribó a las siguientes conclusiones.

En primer lugar, considera que en el legislador recae la responsabilidad de mantener un régimen jurídico administrativo capaz de subsumir las prácticas de la actividad administrativa bajo principios públicos debidamente sistematizados bajo un sistema jurídico, de lo contrario la recepción jurídica de los fenómenos recurrentes de la actuación administrativa quiebra la capacidad de dirección del Estado de derecho de la organización pública y la tutela de los intereses generales de su actividad. Así mismo, la necesidad de determinación del marco jurídico crea en la organización y gestión administrativa obligaciones que, desde el enfoque de las exigencias del cumplimiento de la legalidad, mejoran la eficacia y la calidad de sus servicios.

En segundo término, el servicio a los intereses generales obliga a la acción pública no sólo de forma pasiva, sino activa; es decir, los efectos de la falta de regulación de los derechos y obligaciones o el grado de cohesión social no son habitualmente dimensiones evaluadas; por otro lado, la corrupción, la asignación ineficiente de los capitales y devaluación de los bienes y servicios, el estancamiento de la producción, o el desempleo, entre otros fenómenos, pueden proceder de la nula o errónea toma en consideración de aquellas dimensiones en el diseño de las políticas públicas.

A Nivel Nacional.

Díaz (2015). *La vulneración de la ley del servicio civil a los derechos colectivos de trabajo de los empleados públicos del Perú*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Trujillo del Perú]. Tuvo como objetivo general, determinar si Ley N° 30057 - Ley del Servicio Civil, vulnera los derechos

colectivos de trabajo de los empleados públicos del Perú, el mismo que arribó a las siguientes conclusiones.

En la actualidad, existen 15 regímenes laborales en las entidades del Estado, entre generales y especiales, lo cual conlleva a un desorden en la administración pública en la medida que cada régimen implica distintos derechos y deberes para los empleados públicos. En tanto se implemente de modo integral, la ley del servicio civil, el sistema administrativo de gestión de recursos humanos comprenderá a los regímenes de carrera y formas de contratación de servicios de personal utilizados en la administración pública, con excepción de algunos regímenes especiales.

Pezo (2016). *Nivel de eficiencia de la implementación de la ley servir en el desempeño laboral de los trabajadores del INPE – Tarapoto*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo del Perú]. Consignó como objetivo general, establecer la relación entre eficiencia de la implementación de la Ley Servir en el desempeño laboral de los trabajadores del INPE – Tarapoto, 2016.

En su investigación concluye que el desempeño laboral de los trabajadores del INPE, en un porcentaje de 47.62% tiene como rendimiento sujeto a observación, esto significa que la mayoría de los trabajadores desarrolla una labor fruto de una supervisión, monitoreo y control permanente, lo que indica que no se busca una orientación para resultados, ni brinda un servicio de calidad, que las actividades son producto de la iniciativa. Sin embargo, si existe buenas relaciones interpersonales, busca un proceso de organización en la institución y se desarrolla un adecuado trabajo en equipo.

Suarez (2018). *Implementación de la Ley del Servicio Civil y desempeño laboral de los trabajadores de la Marina de Guerra del Perú*. [Tesis de maestría,

Universidad César Vallejo del Perú]. tuvo como objetivo general, establecer la eficiencia de la implementación de la Ley Servir en el desempeño laboral de la Marina de Guerra del Perú – Lima, 2018. Autor que arribó a la siguiente conclusión que guarda relación con nuestro trabajo de investigación.

Concluye que el desempeño laboral de los trabajadores de la Marina de Guerra del Perú, arroja un resultado del 48% en el rendimiento, el cual está retenido por las sugerencias, es decir, que gran cantidad de servidores realiza el mismo trabajo, bajo inspección, esto implica que no están realizando su trabajo en base a resultados, mucho menos tienen un rendimiento adecuado y que, existe un vínculo entre la implementación de la Ley Servir y el desempeño laboral.

Ortega (2018). *Ejercicio de la función pública desde la perspectiva constitucional y las innovaciones de la ley 30057 o del servicio civil*. [Tesis de maestría, Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, de Jullaca del Perú].

Siendo su objetivo general, analizar cuál es la concepción que se tiene sobre el ejercicio de la función pública desde la perspectiva de la Constitución de 1993 y cuáles son las innovaciones que contienen la nueva Ley N° 30057 o Ley del Servicio Civil recientemente promulgado por el presidente de la República. Según el investigador, concluye que, según la Constitución de 1993, todos los funcionarios y trabajadores públicos están al servicio de la Nación y la norma establece el principio de que los funcionarios y trabajadores públicos están al servicio de la Nación; en consecuencia, estos trabajadores deben servir a ese objetivo, en orden a la atención de los intereses del país y de la población.

Según los principios constitucionales y la ley, los servidores públicos no deben ser entendidos como trabajadores al servicio de un partido, de una facción, o siquiera de su jefe, sea éste el ministro, el presidente del congreso, de la Corte

Suprema o el propio presidente de la República. Tales servidores están al servicio de la nación. La ley regula el ingreso a la carrera administrativa, y los derechos, deberes y responsabilidades de los servidores públicos.

En el Estado constitucional y democrático, el servicio público, y los sistemas de servicio civil, son piedra angular de los sistemas políticos democráticos, porque constituyen uno de los pilares de la comunicación entre los gobernantes y gobernados, el servicio público es el puente que comunica a los ciudadanos con el gobierno, es el vehículo para asegurar que las respuestas gubernamentales sean eficaces, es coadyuvante de la legitimidad democrática en los aspectos de legitimidad, civilidad, participación, logro del bienestar y las formas de cooperación social, de acuerdo a la nueva ley, el servicio civil se basa en el mérito.

El mérito busca que los puestos del servicio civil sean ocupados por las personas idóneas, en virtud de sus habilidades, aptitudes y capacidades; en consecuencia, el mérito es el fundamento en los procesos de selección, progresión en la carrera y evaluación de desempeño, así como en la gestión de la capacitación, gestión del rendimiento y la permanencia en el servicio civil. El mérito en la evaluación de desempeño se demuestra en función de los aportes del servidor a los objetivos de la entidad.

Asimismo, el servicio civil se basa en la igualdad de oportunidades, ello es esencial para la incorporación y progresión de los servidores, en mérito de ello, cualquier persona interesada en un puesto en una entidad pública en el caso de la incorporación y cualquier servidor civil de carrera, en el caso de la progresión, puede postular en igualdad de condiciones en los procesos de selección, siempre que cumpla con las condiciones generales para la postulación y los requisitos del perfil del puesto vacante.

El servicio civil se orienta, a través de la aplicación de las mejores prácticas y mejora continua en los procesos de cada entidad, a la obtención de los resultados y metas programados que redunden en la mejora de la calidad de las actividades, acciones y servicios del Estado que corresponden a la ciudadanía, es decir, se requiere un servicio civil eficiente, eficaz y competitivo al servicio de los ciudadanos.

A Nivel Local.

Pajares (2017). *Modelo de evaluación del desempeño del personal administrativo en la Universidad Nacional de Cajamarca*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional de Cajamarca del Perú]. Consignando como objetivo general, diseñar un modelo de evaluación del desempeño del personal administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca. Arribando a la siguiente conclusión.

Se elaboró una propuesta para evaluar el desempeño del personal administrativo en la Universidad Nacional de Cajamarca de acuerdo a los lineamientos técnicos y profesionales que establece el Decreto Legislativo N° 276 Ley de Bases de la Carrera Administrativa, D.S. N° 005-90PCM-Reglamento Ley de Bases de la Carrera Pública que regula la funcionalidad de las instituciones públicas, con la finalidad de tener un instrumento de gestión administrativa de personal que permita realizar una evaluación del desempeño más justa y razonable que cubra las expectativas de dichos servidores públicos.

Alcalde (2018). *Relación entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa de Transportes Turismo Días S.A. – filial Cajamarca*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Cajamarca del Perú]. Que tuvo como objetivo general, conocer la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa de Transportes Turismo

Días S.A. - filial Cajamarca, 2016. Concluyendo que, según los resultados obtenidos, se determina que existe relación entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa de transportes Turismo Días S.A. – filial Cajamarca, 2016.

Que, las necesidades predominantes de los colaboradores de la empresa de transportes Turismo Días S.A. – filial Cajamarca son, la de seguridad y sociales, los trabajadores cada día se esfuerzan por cumplir sus necesidades de estima y autorrealización, se preocupan por su desempeño laboral, los colaboradores cumplen los objetivos establecidos en la empresa y su desarrollo profesional va incrementando según su formación y capacitación de nuevas ideas y objetivos.

2.3. Bases teóricas.

2.3.1. Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo.

Para efecto del presente trabajo de investigación, se considera la teoría de relaciones humanas, por estar orientado a la administración de recursos humanos en la gestión pública de la sede del gobierno regional de Cajamarca, en tal sentido, la teoría de las relaciones humanas tiene su origen en dos hechos muy importantes.

En primer término, se basa en la necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida de los pueblos. En efecto, la teoría de las relaciones humanas se reveló como un movimiento típicamente estadounidense dirigido hacia la democratización de los conceptos administrativos. En segundo orden, se basa en el desarrollo de las ciencias humanas, principalmente de la psicología y la sociología, así como su creciente influencia intelectual y sus primeras aplicaciones en las organizaciones industriales. (Chiavenato, 2018, p. 69).

En los años de 1927 y 1932, bajo la coordinación de Elton Mayo, se llevó a cabo el experimento de Hawthorne, donde el Consejo Nacional de Investigaciones inició un experimento en la planta de Hawthorne, de la empresa Western Electric Company, con domicilio en Chicago, para evaluar la correlación entre la iluminación y la eficiencia de los obreros en razón de la producción. Elton Mayo coordinó el experimento, que se extendió al estudio de la fatiga, los accidentes laborales, la rotación de personal y el efecto de las condiciones de trabajo sobre la productividad del personal. La experiencia pasó por tres fases:

En la primera etapa se escogieron dos grupos de obreros para hacer el mismo trabajo y en idénticas condiciones el grupo de observación trabajaba bajo luz de intensidad variable, mientras que el de control tenía una intensidad constante. De esta forma se pretendía conocer el efecto de la iluminación sobre el rendimiento de los obreros. Los observadores no encontraron una relación directa entre estas dos variables; pero, sorprendidos, se dieron cuenta de la existencia de una variable difícil de aislar, denominada factor psicológico. Lo que sucedió fue que los obreros reaccionaban de acuerdo con sus creencias, es decir, consideraban que tenían la obligación de producir más cuando la intensidad de la iluminación aumentaba, y de producir menos cuando disminuía. Se comprobó la preponderancia del factor psicológico sobre el factor fisiológico: las condiciones psicológicas afectaban la eficiencia de los obreros. Para aislar el inoportuno factor psicológico, extendieron la experiencia para verificar fatiga, horarios e intervalos de descanso.

En la segunda fase, se creó un grupo experimental compuesto de seis mujeres jóvenes que montaban relés en una sala de prueba, comparado con el grupo de control integrado por el resto de la fábrica. Ambos grupos tenían un supervisor y

un observador. Al grupo que fue invitado a participar en la investigación (experimental) se les aclaró el objetivo, que consistía en evaluar el efecto de los cambios en las condiciones de trabajo (periodos de descanso, almuerzos, reducción en el horario de trabajo, etc.). Fueron informadas respecto de los resultados y las modificaciones que se hicieron se sometieron a su aprobación. Se insistió en que trabajaran dentro de la normalidad y que se quedaran voluntariamente. Observando las diferencias de actitudes entre el grupo experimental y el grupo de control, los investigadores se fueron apartando del objetivo inicial de verificar las condiciones físicas de trabajo y se concentraron en el estudio de las relaciones humanas en el trabajo.

En la tercera fase, en 1928 se inició un programa de entrevistas a los empleados para conocer sus actitudes y sentimientos, oír sus opiniones sobre el trabajo, el trato que recibían de los supervisores y escuchar sugerencias respecto de la capacitación de éstos. El plan era muy ambicioso para una empresa con más de 40 mil empleados y que reveló la existencia de una organización informal de los obreros a fin de protegerse contra lo que consideraban como amenazas de la administración contra su bienestar. Esa organización informal se manifestó por medio de *a)* Producción controlada por estándares que los operarios tomaban como la producción normal que deberían lograr y que ninguno de ellos debía sobrepasar. *b)* Prácticas no formalizadas de castigo social que el grupo aplicaba a los obreros que excedían los estándares y eran considerados sabotadores. *c)* Expresiones que transparentaban la insatisfacción con los resultados del sistema de pagos de incentivos por producción. *d)* Liderazgo informal de ciertos obreros que mantenían unidos a los grupos y aseguraban el respeto por las reglas de conducta. *e)* Señales de contento o descontento en relación con las actitudes de

los superiores respecto del comportamiento de los obreros. Con una organización informal, los obreros se mantienen unidos por medio de lazos de lealtad. Los investigadores también notaron que algunos obreros también pretendían ser leales a la empresa, esa lealtad dividida entre el grupo y la empresa genera conflictos, tensión, inquietud y descontento.

Este experimento permitió definir los principios básicos de la escuela de relaciones humanas, arribando a sus conclusiones siguientes:

1) *El nivel de producción es resultado de la integración social.* Se verificó que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del empleado (como afirmaba la teoría clásica), sino por normas sociales y expectativas grupales. La capacidad social del trabajador es la que determina su nivel de competencia y eficiencia, no su capacidad para efectuar movimientos eficientes dentro del tiempo establecido. Cuanto mayor sea la integración social en un grupo de trabajo, tanto mayor será su disposición a producir. Si el empleado presenta excelentes condiciones físicas y fisiológicas para el trabajo, pero no está socialmente integrado, su desajuste social influirá en su eficiencia.

2) *Comportamiento social de los empleados.* El comportamiento del individuo se apoya totalmente en el grupo. Los trabajadores no actúan ni reaccionan de forma aislada, sino como miembros de grupos. Los individuos no se sentían libres de establecer por sí mismos la cuota de producción, pues era establecida e impuesta por el grupo. Por cualquier desviación de las normas del grupo, sus integrantes sufren sanciones sociales o morales de sus compañeros, en un intento para que se sometan a dichas normas. La amistad y el agrupamiento social de los trabajadores deben considerarse como aspectos relevantes para la administración. La teoría de las relaciones humanas contrapone el comportamiento social del

empleado al comportamiento de tipo máquina propuesto por la teoría clásica, basado en una concepción atomística del hombre.

3) *Recompensas y sanciones sociales.* El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas y patrones sociales. Los obreros que producen por arriba o por abajo de lo que establece la norma socialmente determinada pierden el respeto y la consideración de sus compañeros. Por ello, prefieren producir menos (y ganar menos) que poner en riesgo sus relaciones de amistad con sus iguales. Cada grupo social desarrolla creencias y expectativas respecto de la administración. Esas creencias y expectativas, sean reales o imaginarias, influyen en las actitudes, las normas y los patrones de comportamiento que el grupo define como aceptables. El grupo evalúa a las personas en razón de esas normas y patrones de comportamiento, es decir, son buenos compañeros si su comportamiento se sujeta a las normas y patrones establecidos, y son pésimos si su comportamiento se desvía de ellos.

4) *Grupos informales.* Si bien los autores clásicos se interesaron por los aspectos formales de la organización (como la autoridad, la responsabilidad, la especialización, los estudios de tiempos y movimientos, los principios generales de la administración, la departamentalización, etc.), los autores humanistas se concentraron en los aspectos informales de la organización (como los grupos informales, el comportamiento social, las creencias, las actitudes y las expectativas, la motivación y otros aspectos similares). La empresa era vista como una organización social compuesta por grupos sociales informales, cuya estructura no siempre coincide con la organización formal de la compañía, es decir, con los propósitos definidos por ésta. Los grupos informales definen sus reglas de comportamiento, formas de recompensas o sanciones sociales, objetivos,

escala de valores sociales, creencias y expectativas y cada participante las va asimilando e integrando a sus actitudes y comportamiento.

5) *Relaciones humanas*. Los individuos dentro de la organización participan en los grupos sociales y mantienen una constante interacción social. La teoría de las relaciones humanas estudió esa interacción social a efecto de explicar el comportamiento humano en las organizaciones. Las relaciones humanas son las acciones y actitudes desarrolladas a partir de los contactos entre personas y grupos. Cada persona posee el comportamiento y en las actitudes de las otras personas con las que entra en contacto y, por otro lado, también es influida por ellas. Cada persona trata de adaptarse a las demás y también a los grupos: quieren ser comprendidas, aceptadas y participar con la intención de satisfacer sus intereses y aspiraciones personales. La comprensión de las relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados y crear un ambiente que aliente a cada persona a expresarse de manera libre y sana.

6) *Importancia de la descripción del puesto*. La especialización (y, por lo tanto, la fragmentación de las tareas) no es la forma más eficiente de dividir el trabajo. Aun cuando no se habían interesado por este aspecto, Elton Mayo y sus colaboradores encontraron que la especialización, propuesta por la teoría clásica, no produce una organización más eficiente. Observaron que los obreros cambiaban de posición para variar y evitar la monotonía, lo cual contradecía la política de la empresa. Esos cambios producían efectos negativos en la producción, pero elevaban la moral del grupo. El contenido y la índole del trabajo tienen influencia en la moral del trabajador. Los trabajos simples y repetitivos se vuelven monótonos y aburridos, pues afectan negativamente la actitud del trabajador y reducen su satisfacción y eficacia.

7) *Importancia de los aspectos emocionales*. En la teoría de las relaciones humanas, los aspectos emocionales no planeados e irracionales del comportamiento humano merecen especial atención. (Chiavenato, 2018, pp. 70-72).

2.3.2. Teoría del análisis del trabajo sustentada por Fayol.

Sobre el trabajo, Fayol (1974), emplea la palabra principios, donde refiere que no hay nada rígido ni absoluto en materia administrativa; todo es en ella cuestión de medida, no hay que aplicar casi nunca dos veces el mismo principio en condiciones idénticas, es preciso tener en cuenta circunstancias diversas y cambiantes, hombres igualmente diversos y cambiantes; por eso, los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades, se trata de saber utilizarlos. (p. 157).

Fayol (1974), al manifestar sobre el análisis trabajo refiere que, “Es un arte difícil que exige inteligencia, experiencia, decisión y medida. Hecho de tacto y de experiencia, la medida es una de las principales cualidades del administrador de recursos humanos”. (p. 157).

La división del trabajo tiene por objeto llegar a producir más y mejor con el mismo esfuerzo. “El obrero que hace siempre la misma pieza, el jefe trata constantemente los mismos asuntos, adquiere una habilidad, una seguridad, una precisión que aumentan su rendimiento. Cada cambio de ocupación lleva consigo un esfuerzo de adaptación que disminuye la producción” . (Fayol, 1974, p. 158),

El autor, plantea catorce principios a tener en cuenta. *El primero*, se refiere a la división del trabajo que permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben recaer la atención y el esfuerzo, siendo el mejor medio de utilizar los individuos y las colectividades. *El segundo*, está referido a la autoridad y la

responsabilidad, siendo que, la autoridad es el derecho de mandar y el poder de hacer obedecer, depende de la función, de la inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral, entre otros aspectos propios de la entidad, ello conlleva a expresar que, no se concibe la autoridad sin responsabilidad, es decir, sin una sanción, recompensa o castigo que acompañe el ejercicio del poder. *El tercero* se refiere a la disciplina, es esencialmente la obediencia, ya hayan sido estas convenciones libremente discutidas o impuestas sin discusión previa; ya sean escritas o tácitas; ya resulten de la voluntad de las partes o de leyes y usos, son ellas las que fijan las modalidades de la disciplina. *El cuarto* está circunscrito a la unidad de mando, es una regla de una necesidad general y continua, donde la disciplina queda comprendida, el orden, la estabilidad, no debería existir dos jefes, porque si ejercen su autoridad sobre el mismo individuo o sobre el mismo servicio se experimenta cierto malestar que puede afectar la organización, o bien la dualidad cesa por la desaparición o la anulación de uno de los dos jefes, y renace la salud social. El quinto principio es la unidad de dirección, el autor pronuncia, un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto. *El sexto* se refiere a la subordinación del interés particular al interés general, esto se expresa en una organización, el interés de una persona, o un grupo de personas, no debe prevalecer contra el interés de toda la organización; es decir, que el interés del Estado debe anteponerse al de un ciudadano o de un grupo de ciudadanos. *El sétimo*, está referido a la remuneración del personal, es el precio del servicio prestado, debe ser equitativa y en lo posible la satisfacción del personal. *El octavo* asunto, se refiere a la centralización, es un hecho de orden natural, este consiste en que todo organismo no es un sistema de administración bueno o malo en sí, que puede ser adoptado o abandonado a voluntad de los

dirigentes o de las circunstancias, debe existir siempre en mayor o menor medida. *El noveno*, se basa en la jerarquía, la vía jerárquica es la serie de jefes que va de la autoridad suprema a los agentes inferiores, es el camino que sigue pasando por todos los grados de la jerarquía, las comunicaciones que parten de la autoridad superior o que le son dirigida, este camino está impuesto a la vez por la necesidad de una transmisión asegurada y por la unidad de mando. *En el décimo*, se encuentra el orden, es de orden material, un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, en la fórmula del orden social es idéntica, un lugar para cada persona y cada persona en un lugar. *El onceavo* está referido a la equidad, que viene a ser el deseo de la igualdad, son aspiraciones que hay que tener en cuenta en el trato de personal, hay que dar la mayor satisfacción de las necesidades, sin perder de vista el interés general. *En el doceavo*, se encuentra la estabilidad del personal, una persona necesita tiempo para iniciarse en una función nueva y para llegar a realizarla bien, es necesario que goce de las aptitudes necesarias, se ha comprobado con frecuencia que un jefe de mediana capacidad que se mantiene largo tiempo en un puesto es infinitamente preferible a otros jefes de elevada capacidad que no hacen más que pasar por encima de él. *El treceavo* principio radica en la iniciativa, se refiere a la concepción de un plan y asegurar su éxito es una de las más vivas satisfacciones que puede experimentar el hombre inteligente, es también uno de los más poderosos estímulos de la actividad humana, la libertad de proponer y ejecutar, y finalmente el catorceavo principio es la unión del personal, parte del proverbio, la unión hace la fuerza, es la armonía y la unión en el personal de una organización, sin perder de vista la unidad de mando, dividir las fuerzas enemigas para debilitarlas es hábil; pero dividir las propias tropas es una grave falta sobre la organización. No se necesita ningún talento para sembrar

la división entre los subordinados; está al alcance de cualquiera, por el contrario, un talento efectivo para coordinar los esfuerzos, estimular el celo, utilizar las facultades de todos y recompensar el mérito de cada uno sin despertar suspicacias celosas y sin alterar la armonía de las relaciones humanas. (Fayol, 1974, p. 158-183).

2.3.3. Teoría de la motivación y la personalidad según Maslow.

Para Maslow (1991), para hablar de una teoría de la motivación, parte describiendo “las necesidades que se toman generalmente como punto de partida para una teoría de la motivación son los así llamados impulsos fisiológicos”. (p. 21). Satisfechas estas necesidades básicas, “en seguida surgen otras (y superiores) necesidades y éstas dominan el organismo más que el hambre fisiológica. Y cuando éstas a su vez están satisfechas, de nuevo surgen otras necesidades (todavía más superiores) y así, sucesivamente”. (p. 25).

Lo que determina la motivación interna y externa, es lo que caracteriza a la conducta de funcionamiento que está más determinada por elementos relativamente externos que la conducta expresiva, con frecuencia, es una respuesta funcional a una emergencia, un problema o una necesidad cuya solución o gratificación proceden del mundo cultural y/o físico. (Maslow, 1991, p. 104).

Esta teoría, guarda muchísima relación con nuestro trabajo de investigación, porque en una relación laboral, juega un papel muy importante la motivación, puesto que las buenas *relaciones humanas* laborales, se puede encontrar satisfacción, ya que a partir de otro ser humano podemos conseguir satisfacer plenamente el respeto, la protección y el amor, pero también sólo a otros seres humanos podremos dar lo mismo en igual medida. Pero esto es precisamente lo que se dan mutuamente los buenos amigos, los buenos enamorados, los buenos

padres e hijos, los buenos profesores y alumnos. Estas son las verdaderas satisfacciones que buscamos en las buenas relaciones humanas de cualquier tipo. (Maslow, 1991, p. 150).

Sobre la *motivación*, parafraseando a Maslow, se puede empezar por ir haciendo preguntas de tópicos como el estudio de la justicia, la igualdad, la libertad, el deseo de libertad y justicia. ¿Por qué las personas luchan por la justicia pagando un alto precio de sí mismos, incluso dando su propia vida en ocasiones? ¿Por qué algunos que no tienen nada que ganar para sí mismos van en ayuda de los desfavorecidos, los maltratados, los que sufren? De alguna manera, los seres humanos desean sus metas, sus propósitos y fines más que ser conducidos por impulsos y fuerzas ciegos.

El abandono de las necesidades superiores y el obviar las diferencias entre las necesidades elementales y superiores lleva a la decepción cuando el deseo prevalece incluso después de gratificar una necesidad. En una persona sana la gratificación no hace cesar el deseo, sino que, tras un período de satisfacción, se produce una sustitución de deseos y frustraciones más elevados junto con la inquietud y la insatisfacción primeras.

Apetitos, preferencias, gustos, junto a las viejas hambres desesperadas de vida o muerte. No entendemos suficientemente las motivaciones de un mártir, un héroe, un patriota, un hombre generoso. Las explicaciones reduccionistas, excluyentes, de Freud, no explican a la persona sana. ¿Y la psicología del bien y el mal, la de la ética y la moral? La psicología de la ciencia, de lo científico, del conocimiento, de la búsqueda de conocimiento, de los impulsos de búsqueda de conocimiento, del impulso filosófico. Apreciación, contemplación, meditación. Se suele discutir el sexo como un tema que debe ser evitado cual plaga. La

preocupación por los riesgos del sexo ha oscurecido lo obvio que es, o debiera ser, el sexo como pasatiempo divertido o, posiblemente, como profunda terapia educacional. (Maslow, 1991, p. 265 - 166).

Maslow propuso una teoría que impactó en el mundo del trabajo, cuando se refiere a la naturaleza humana, precisa que se ha valorado muy poco. El hombre tiene una naturaleza superior, tan instinto como su naturaleza inferior, y esta naturaleza humana incluye la necesidad de trabajo significativo, de responsabilidad, de creatividad, de ser honrado y justo, de hacer lo que merece la pena, y de preferir hacerlo bien.

Mediante sus observaciones en Non-Linear Systems, Maslow descubrió que sus teorías se podían aplicar a la dirección organizativa. Descubrió que las personas consiguen un nivel óptimo de funcionamiento cuando las organizaciones desarrollan prácticas que abarcan la naturaleza holística de los seres humanos. Pensaba que una política de empresa humana y bien formada, centrada en el potencial humano, también resultaría ventajosa económicamente.

La teoría Z revolucionó el modelo clásico de escasez económica al incluir el impulso de autorrealizarse, de amar y de alcanzar los valores humanos más altos. La teoría Z toma la decisión compartida, la confianza mutua, la intimidad, el cuidado y la cooperación como algo esencial para el desarrollo de la organización. Las empresas que utilizan esta teoría se preocupan de la educación presente de sus empleados, reforzando la idea de que el negocio tiene el potencial de transformar y apoyar a las personas que se autorrealizan.

Reconoce las relaciones complejas y cambiantes entre las personas de todos los niveles de una empresa. Las necesidades de crecimiento y estima personal son tan importantes como la seguridad económica. Al trabajo se lo ve como una

experiencia psicológica y un fin económico a la vez. La teoría Z de Maslow precedió en veinte años al bien conocido libro de Ouchi sobre las prácticas de la empresa japonesa, certeramente titulado Teoría Z (1981). (Maslow, 1991, p. 388 - 390).

2.3.4. Teoría del diseño organizacional de acuerdo a Daft.

La teoría organizacional proporciona las herramientas para analizar y entender de qué manera una empresa grande y poderosa, o una institución pública de cualquier nivel de gobierno, puede morir, o surgir casi de la noche a la mañana como un éxito. La teoría organizacional ayuda a explicar qué sucedió en el pasado, así como lo que podría suceder en el futuro, con el fin de administrar las organizaciones en forma más efectiva.

La *Globalización* nos afirma que el mundo es cada vez más pequeño y notoriamente cierta en el caso de las organizaciones actuales. Con los rápidos avances en la tecnología y las comunicaciones, el tiempo necesario para ejercer una influencia en todo el mundo, incluso en los lugares más remotos, se redujo de años a sólo segundos. Mercados, tecnologías y organizaciones están cada vez más conectadas entre sí. Las organizaciones exitosas actuales se sienten “como en casa” en cualquier parte del mundo. Las empresas pueden ubicar distintas partes de la organización en cualquier lugar donde tenga sentido que estén, la alta gerencia en un país, el conocimiento técnico y la producción en otros.

La *ética y responsabilidad social*, los funcionarios públicos o gerentes enfrentan hoy una gran presión de parte del gobierno de cualquier nivel y del público por conservar en sus organizaciones y empleados altos estándares éticos y profesionales. Después de escándalos morales y financieros corporativos

extensamente difundidos, las organizaciones están bajo escrutinio como nunca antes. (Daft, 2011, p. 6 - 7).

Las organizaciones, que pueden ser tan diversas como un banco, una granja corporativa, un organismo gubernamental, como es el objeto de estudio a la sede del gobierno regional de Cajamarca, tienen características en común. Las organizaciones son 1) entidades sociales que 2) están dirigidas a las metas, 3) están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y 4) están vinculadas al entorno. El elemento clave de una organización no es una construcción ni un conjunto de políticas y procedimientos; las organizaciones están constituidas por las personas y las relaciones entre ellas. Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas. Las tendencias recientes en la administración reconocen la importancia de los recursos humanos, con la mayor parte de los enfoques nuevos diseñados para facultar a los empleados con magníficas oportunidades de aprender y contribuir, mientras trabajan juntos por lograr metas comunes. (Daft, 2011, p. 11).

En el presente trabajo planteamos la propuesta de que las organizaciones deben tener una estructura horizontal ya que es un enfoque organizacional reciente, y consiste en organizar a los trabajadores en torno a los procesos centrales. Por lo general, las organizaciones cambian hacia una estructura horizontal durante un proceso llamado reingeniería. La reingeniería de procesos de negocio o gestión, significa básicamente el rediseño de una organización vertical junto con sus flujos de trabajo y procesos horizontales. Un proceso se refiere a un grupo organizado de tareas y actividades relacionadas que trabajan en conjunto para transformar los insumos en resultados que generan valor agregado a los ciudadanos. La

reingeniería cambia la forma de pensar de los gerentes respecto a cómo se debe llevar a cabo el trabajo. En lugar de enfocarse en puestos estrechos estructurados en diferentes departamentos funcionales, se enfatizan en procesos centrales que cruzan horizontalmente a la organización e implican a equipos de empleados que trabajan juntos para servir a los ciudadanos. (Daft, 2011, p. 115).

En toda organización existe un *rol estratégico de cambio* y que las organizaciones se deben apresurar para mantenerse a la par con los cambios que ocurren a su alrededor. Las empresas grandes deben encontrar formas de actuar como organizaciones pequeñas y flexibles. Las empresas de manufactura necesitan buscar una nueva tecnología de manufactura flexible y las empresas de servicios una nueva tecnología de la información. Esto significa que, la gestión pública en cada nivel de gobierno, también deben adecuarse a los cambios que se producen en la sociedad, para otorgar los servicios necesarios y satisfacer sus necesidades.

Las organizaciones al interior de una institución pública, deben mantenerse abiertas a las continuas innovaciones y no para prosperar sino simplemente para sobrevivir en un mundo de cambios disociadores y de una competencia cada vez más rígida. Existen varias fuerzas del entorno que impulsan esta necesidad de un importante cambio organizacional. Las poderosas fuerzas asociadas con la avanzada tecnología, la integración económica nacional, la madurez de los mercados domésticos y el cambio al capitalismo en las regiones antes comunistas, han traído consigo una economía globalizada que afecta a todas las empresas e instituciones del Estado, desde la más grande hasta la más pequeña, creando más amenazas y oportunidades. Para reconocer y administrar las amenazas y aprovechar las oportunidades, las empresas actuales pasan por sorprendentes

cambios en todas las áreas de sus operaciones. Numerosas organizaciones responden a las fuerzas globales adoptando equipos autodirigidos y estructuras horizontales que mejoran la comunicación y la colaboración, modernizando los canales de suministro y distribución y superando las barreras del tiempo y del espacio por medio de la tecnología de la información y de bienes y servicios. Algunas adoptan innovaciones estructurales como la modalidad de red virtual para enfocarse en sus competencias centrales, mientras que los especialistas externos manejan otras actividades. Además, las organizaciones actuales enfrentan la necesidad de un importante cambio estratégico y cultural y de innovaciones rápidas y continuas en la tecnología, los servicios, productos y procesos. En la actualidad, la norma es el cambio, no la estabilidad. Mientras que antes el cambio ocurría de forma gradual y poco frecuente, en la actualidad es considerable y constante. (Daft, 2011, p. 412).

2.3.5. Autoridades políticas, delegación de poder de decisión y descentralización.

Cabe considerar para el acápite, discernir el asunto de la autoridad dentro de la organización institucional, lo que será útil distinguir entre autoridad y poder. A decir de Harold Koontz (2012), “El poder es un concepto mucho más amplio que la autoridad y consiste en la capacidad que tienen los individuos o grupos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos” (p.236), este mismo autor Harold Koontz (2012), menciona que la “autoridad es el derecho, inherente a un cargo y, mediante él, el derecho de la persona que lo ocupa, de ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otros”. (p.236).

Del supuesto precedente, se desprende que un poder en el ámbito organizacional – institucional, es el poder legítimo que confiere un cargo. Aun cuando existen muchos fundamentos del poder, el poder surge de la posición y se deriva de nuestro sistema cultural de derechos, obligaciones y deberes, por el cual las personas aceptan una posición como legítima. (Harold Koontz, 2012, p.236).

En cuanto a la delegación de facultades, en los últimos años ha estado de moda utilizar una variedad de enfoques para la delegación del poder de decisión; es decir, que los empleados, gerentes o equipos de todos los niveles de la organización gubernamental reciban el poder de decidir sin solicitar autorización de sus superiores. La idea subyacente es que los que están más próximos a la tarea son más capaces de tomar decisiones, siempre que tengan las capacidades necesarias. En realidad, la noción de delegación de poder de decisión se basa históricamente en esquemas de sugerencias, ampliación de las responsabilidades laborales y participación del trabajador. (Harold Koontz, 2012, p. 238).

En cuanto a la descentralización de la gestión pública, viene a ser la autoridad organizacional, que es simplemente la discrecionalidad conferida a las personas para utilizar su juicio en la toma de decisiones y dar instrucciones. La descentralización es el grado en que se distribuye la autoridad para la toma de decisiones en una estructura organizada; es un aspecto fundamental de la delegación, al grado de que la autoridad que se delega se descentraliza. Podría haber una centralización absoluta de la autoridad en una persona, lo que supone que no hay gerentes subordinados y, por tanto, tampoco organización estructurada. En todas las organizaciones o instituciones hay cierta descentralización, pero ésta no puede ser absoluta, pues si los gerentes o funcionarios delegan toda su autoridad, su estatus como gerentes dejaría de existir,

sus cargos serían eliminados y, de nuevo, no habría organización. La centralización y la descentralización son graduales. (Harold Koontz, 2012, p. 241).

Ahora bien, la descentralización como filosofía y política, implica algo más que delegar, refleja una filosofía organizacional y administrativa. Requiere tanto de una selección cuidadosa de qué decisiones impulsar hacia abajo en la estructura de la organización institucional y cuáles conservar cerca de la cima, como de la elaboración de políticas específicas para orientar la toma de decisiones, la selección y la capacitación apropiadas del personal, y los controles adecuados. Una política de descentralización de la gestión pública afecta todas las áreas de la administración y puede considerarse como un elemento esencial del sistema gerencial; de hecho, sin ella los gerentes no podrían utilizar su discreción para administrar las siempre cambiantes situaciones que enfrentan. (Harold Koontz, 2012, p. 242).

Una forma importante de reducir los problemas asociados con jerarquías demasiado altas y disminuir los costos burocráticos es descentralizar la autoridad, es decir, conferir autoridad a los funcionarios y directores en los rangos inferiores de la jerarquía, así como a los de rangos superiores. La autoridad se centraliza cuando los funcionarios en los rangos superiores de la jerarquía de una entidad retienen la autoridad para tomar las decisiones más importantes, cuando la autoridad se descentraliza, se delega a las divisiones, funciones y trabajadores en los niveles inferiores de la entidad. Delegar la autoridad de esta forma, reduce los costos burocráticos debido a que evita los problemas de comunicación y coordinación que surgen cuando la información debe enviarse constantemente

hacia arriba en la jerarquía, en ocasiones hasta la cima de la organización, para que se tomen las decisiones y después hacia abajo de nuevo. (Jones, 2011, p. 385).

2.3.6. Políticas públicas y planeamiento estratégico.

Las políticas públicas también son planes, y deben ser estratégicos, pues son declaraciones o interpretaciones generales que orientan o dirigen las reflexiones para la toma de decisiones. No todas las políticas son declaraciones, a menudo sólo están implícitas en las acciones de los gerentes; la práctica de promover al personal interno, lo que puede interpretarse como política y seguirse al pie de la letra por los subordinados. De hecho, uno de los problemas que enfrentan los gerentes es el asegurarse de que los subordinados no interpreten como política decisiones gerenciales menores que no tienen la intención de servir como modelo.

Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y aseguran que ésta sea consistente con un objetivo y contribuya a su logro. Las políticas públicas ayudan a solucionar problemas antes de que se vuelvan serios, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, lo que, si bien permite que los gerentes deleguen autoridad, sea con el control sobre lo que hacen sus subordinados. Hay muchos tipos de políticas, algunos ejemplos son promover las sugerencias de los empleados para una mejor cooperación, promover desde dentro, apearse estrictamente a un alto estándar de ética en las entidades y organizaciones, establecer servicios competitivos y de más utilidad. (Harold Koontz, 2012, p. 111).

Las entidades del Estado deben efectuar una planificación real como parte del proceso y estar atentos a las oportunidades, tanto a los entornos externo e interno de la institución, siendo el verdadero punto de partida de la planeación. Todos los gerentes deben echar un vistazo preliminar a las posibles oportunidades futuras y

verlas con claridad y de manera integral, así como saber cuál es la posición de su organización respecto de sus fortalezas y debilidades, comprender qué problemas debe resolver y por qué; además, saber qué puede esperar para desarrollar los propósitos de la institución. Establecer objetivos realistas depende de esta percepción. La planeación requiere un diagnóstico realista de la situación de oportunidad. (Harold Koontz, 2012, p. 114).

A decir del mismo autor sobre la planificación a corto y largo plazo, a menudo se hacen planes de corto plazo sin referirlos a los de largo plazo; éste es, evidentemente, un grave error. La importancia de integrar a los dos tipos no puede exagerarse, pero no debe hacerse un plan de corto plazo a menos que contribuya al logro relevante de un plan a largo plazo. Se pierde mucho tiempo al tomar decisiones relativas a situaciones inmediatas que no consideran su efecto en objetivos más lejanos. Los gerentes responsables deben revisar y analizar continuamente las decisiones inmediatas para determinar si contribuyen a los programas de largo plazo, y han de informar con regularidad a los gerentes subordinados y servidores o trabajadores sobre los planes a largo plazo para que tomen decisiones consistentes con las metas a largo plazo de la organización o entidad pública.

Hacer esto es mucho más sencillo que corregir inconsistencias más adelante, en especial cuando los compromisos ya se definieron, los objetivos como los fines importantes hacia los que se dirigen las actividades institucionales e individuales. El principal interés de las entidades debe estar en los objetivos verificables, lo que significa que al final del periodo debe ser posible determinar si los objetivos se consiguieron. La meta de cada gerente es crear valor agregado que en las organizaciones institucionales significa éxitos en la gestión. Los objetivos claros

y verificables facilitan la medición del avance de los planes estratégicos, así como la efectividad, la eficiencia, calidad del servicio y, por tanto, la eficacia de las acciones gerenciales y servidores públicos. (Harold Koontz, 2012, p. 117).

Continuando con el análisis de las teorías sobre las estrategias y políticas públicas que, están estrechamente relacionadas, ambas orientan, son el marco de los planes, la base de los planes operativos institucionales e influyen en todas las áreas de la administración. Para el caso en estudio, la estrategia se refiere a la determinación de la misión, o el propósito fundamental a lograr y los objetivos básicos a largo plazo de una institución, seguidos de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas; por tanto, los objetivos son parte de la formulación de la estrategia.

Las políticas públicas son declaraciones que orientan las reflexiones de los gerentes o funcionarios para la toma de decisiones y aseguran que éstas se realicen dentro de ciertos límites; casi nunca requieren una acción, sino que tienen el propósito de orientar a los gerentes a comprometerse con la decisión que finalmente tomaron. La esencia de la política de gestión es el criterio, y la estrategia se refiere a la dirección en la que se aplicarán los recursos humanos y materiales para aumentar la oportunidad de alcanzar los objetivos elegidos. Para ser efectivas, las estrategias y las políticas de gestión deben ponerse en práctica mediante planes, con detalles crecientes hasta llegar a lo esencial de la operación. Los planes de acción a través de los cuales se realizan las estrategias se conocen como tácticas, y éstas deben ser efectivas para el apoyo de las primeras. (Harold Koontz, 2012, p. 130).

Para el caso en estudio, se dice que los funcionarios deben decidir con racionalidad los objetivos para alcanzar las metas que no pueden lograrse sin

acción, ellos son los que deben entender claramente los cursos de acción mediante los cuales se pretende llegar a una meta en las circunstancias y limitaciones existentes, ya sean internas o externas a la institución, así como reunir la información y capacidad para analizar y evaluar alternativas a la luz de la meta buscada y, por último, tener el deseo de llegar a la mejor solución al seleccionar la alternativa que satisfaga el logro de la meta de la manera más efectiva y en favor de los ciudadanos. (Harold Koontz, 2012, p. 130).

Dentro de este marco, Jones (2011), afirma que, “La cultura organizacional es creada por el liderazgo estratégico que proporcionan la máxima autoridad en cada nivel de gobierno y los altos directivos de una entidad”. (p. 395).

Para Sotomayor (2016), “La planeación representa la visión del futuro comprendiendo conceptos relativos a metas, objetivos, estrategias, políticas, programas y en la actualidad se le denomina como estratégica”. (p. 71).

En la planeación de recursos humanos, existen corrientes de pensamiento que sustentan tratadistas de esta disciplina y que en cierta medida coinciden en afirmar que las funciones básicas son la planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, inducción, contratación, separación, capacitación y adiestramiento, desarrollo profesional, evaluación del desempeño, planes de remuneración o compensaciones, prestaciones, seguridad en el trabajo e higiene y la de relaciones laborales. (Sotomayor, 2016, p. 75).

Cabe resaltar que en la planeación se determina la demanda potencial de la fuerza de trabajo e indudablemente estudia el mercado laboral, en reclutamiento y selección hacen referencia a la captación de candidatos y la aprobación final de ellos, en contratación expresa el acuerdo libre de voluntades ya sea en lo individual o bien colectivamente, en inducción se identifica con la socialización

inicial de la persona, en separación indica la fase final de una vida laboral, en capacitación y adiestramiento alude a la preparación de la fuerza de trabajo en el dominio de sus tareas y la preparación para nuevas formas del trabajo, en desarrollo profesional es una función que propala un programa para que la persona se proyecte apoyada por su superior y en la seguridad e higiene expone lo relativo al resguardo de la persona en las instalaciones y el manejo de equipo y las condiciones de salubridad en ellas, además en evaluación del desempeño contempla la revisión de los resultados que se obtengan por la actividad que se efectúa, mismos que tienen repercusiones en diferentes sentidos, en compensación involucra la remuneración integral que recibe la persona por trabajo desempeñado y en las relaciones laborales involucra la relación empresa sindicato y las repercusiones del clima laboral. (Sotomayor, 2016, p. 77).

2.3.7. Autoridad administrativa, responsabilidad administrativa y modernización de la gestión pública.

La autoridad administrativa, tiene el derecho legítimo para tomar decisiones y de instruir a la gente acerca de lo que debe hacer. En las compañías privadas, los propietarios tienen la autoridad máxima. En las entidades del Estado la autoridad como un gobierno regional la autoridad política lo asume el gobernador y la máxima autoridad administrativa el gerente general, funcionarios y directores. Para el caso en estudio, la autoridad es la que deriva del puesto es, por lo general, el medio más importante para llevar una organización. La gente con experiencia particular, cualidades personales y demás virtudes muy probablemente tenga gran autoridad formal; pero, debe estar altamente capacitado para ayudar en el logro de las metas y objetivos institucionales. (Snell, 2009, p. 292).

La responsabilidad está estrechamente relacionada con el principio de autoridad. En el momento de delegar el trabajo es importante tener en mente las distinciones clave entre los conceptos de autoridad y responsabilidad, así como la rendición de cuentas. La responsabilidad significa que a una persona le es asignada una tarea que debe llevar a cabo. Cuando se delegan las responsabilidades laborales, el director también debe delegar suficiente autoridad a su subordinado para que pueda hacer el trabajo. La autoridad significa que la persona cuenta con el poder y el derecho para tomar decisiones, dar órdenes, vislumbrar los recursos y hacer todo lo necesario para cumplir con su responsabilidad. Irónicamente, es muy común que las personas tengan más responsabilidad que autoridad; deben trabajar en la mejor forma posible a través de influencias tácticas informales en lugar de confiar exclusivamente en la autoridad. (Snell, 2009, p. 297).

La modernización de la gestión pública en nuestro país debe estar al servicio del ciudadano, mejorando la prestación de los servicios de forma eficiente y eficaz para la satisfacción de las necesidades de la población.

La administración figura hoy como la única institución que trasciende las fronteras de países y organizaciones, así como presenta un significado global y mundial. La administración moderna no tiene límites o fronteras nacionales; para la administración moderna, las fronteras nacionales perdieron la antigua relevancia. Además, el centro de nuestra sociedad y nuestra economía ya no es la tecnología, ni la información o la productividad. El futuro central está en la organización: la organización administrada que maneja la tecnología, la información y la productividad. La organización es la forma por la cual la sociedad logra que las cosas se hagan. Y la administración es la herramienta, la

función o el instrumento que hace que las organizaciones sean capaces de generar resultados y producir el desarrollo de una sociedad. (Chiavenato, 2006, p. 532).

Al respecto, Vegas y Flores (2022), menciona, “El Estado moderno surge para responder sobre los derechos naturales de las personas (vida, libertad, propiedad) y su seguridad en un entorno de igualdad bajo la premisa de que los gobernantes y gobernados nos sometemos al imperio de la ley”. (p.14).

Por consiguiente, cuando se habla de las políticas públicas son pues las que definen objetivos que se encuentran en un nivel estratégico, nos ayudan a responder qué debe hacer el Estado para resolver los complejos problemas y demandas sociales, exigiendo de los servidores públicos un vasto conocimiento de la realidad social y una interacción, necesaria e indispensable, con los actores para definir problemas y diseñar propuestas de soluciones. Así, la gestión pública es la que se encarga de administrar los recursos para cumplir con los objetivos, está a un nivel operativo que nos ayuda a responder cómo el Estado implementa las políticas públicas para resolver los problemas, necesidades y demandas sociales y es la que contiene el conocimiento de la estructura y funcionamiento del Estado y de la ejecución de los recursos públicos. (Vegas y Flores, 2022, p. 20).

Dentro de este orden de ideas, la modernización de la gestión pública debe estar al servicio del ciudadano, se entiende que es indispensable para brindar servicios de mayor calidad, con transparencia y fortaleciendo los mecanismos de control; a su vez, se alienta que se fomente una participación ciudadana más activa, que sea consciente de su rol propositivo para alcanzar los cambios esperados. Así, este modelo promueve el cambio en la organización y gestión de las Administraciones públicas, incorporando, métodos más dinámicos, rápidos y

sinérgicos, teniendo como premisa alcanzar el éxito y tomando, una serie de técnicas o herramientas que han funcionado en el mundo privado; y, al mismo tiempo, aplican medios de articulación con los actores no gubernamentales para que sean parte de los procesos de cambio y generen valor agregado respecto a su aplicación y resultado. (Vegas y Flores, 2022, p. 29).

El Perú en los esfuerzos por modernizar la gestión pública, tiene como base la política veinticuatro del acuerdo nacional, la cual establece el compromiso por construir y mantener un Estado eficiente, eficaz, moderno y transparente al servicio de las personas y de sus derechos, y que promueva el desarrollo y buen funcionamiento del mercado y de los servicios públicos. Así, se busca un Estado que atienda las demandas de la población y asegure su participación en la gestión de políticas públicas y sociales, así como en la regulación de los servicios públicos en los tres niveles de gobierno. En esa línea, la modernización de la gestión pública se articula con los cinco ejes de la Visión Perú al 2050, al proponer un Estado moderno, eficiente, transparente y descentralizado que garantiza una sociedad justa e inclusiva, sin corrupción y sin dejar a nadie atrás, por cuanto la política nacional de modernización de la gestión pública al 2030, tiene como centro a las personas y busca que las mismas alcancen su potencial en igualdad de oportunidades y sin discriminación para gozar de una vida plena, dentro de una sociedad democrática, pacífica, respetuosa de los derechos humanos y libre del temor y de la violencia, siendo uno de sus principios la sostenibilidad ambiental. (DS, 103-2022-PCM, p. 2).

La modernización de la gestión pública implica una cultura organizacional con liderazgo y promoción del comportamiento ético, las entidades deben articular de manera explícita los valores mediante el código de ética, una declaración formal

de las prioridades éticas a las que la entidad se adhiere articulado a la misión de la entidad, ningún funcionario o servidor puede, dar o recibir ningún regalo o pago que sea, o que pueda ser interpretado como un soborno. Cualquier petición u oferta de soborno debe ser rechazada de inmediato y reportada al área correspondiente, esto debe estar claro para todos los trabajadores. (Jones, 2011, p. 372).

Así mismo, Jones (2011), expresa que, “El valor moral permite a los funcionarios alejarse de una decisión rentable pero no ética, los servidores deben decir no a los superiores que les piden que se comporten de manera no ética y la integridad de denunciar tal comportamiento”. (Jones, 2011, p. 373).

2.3.8. La administración como sistema, diseño organizacional y calidad de la gestión.

La administración como sistema, considera que debe estar al servicio de los ciudadanos, se precisa que la informática es la disciplina que lidia con el tratamiento racional y sistemático de la información por medios automáticos. No se debe confundir informática con computadoras; la primera existe porque existen las segundas. En realidad, la informática es la parte de la cibernética que trata de las relaciones entre las cosas y sus características, para representarlas por medio de soportes de información; se trata de la forma de manipular esos soportes, en lugar de manipular las propias cosas. La informática es uno de los fundamentos de la teoría y de los métodos que proveen las reglas para el tratamiento de la información (Chiavenato, 2006, p. 394).

Se plantea, entonces que, con esos cambios y transformaciones, la tecnología constituye la principal herramienta o instrumento al servicio del hombre, y no más la variable independiente y dominadora que imponía condiciones y características tanto a la estructura como a la conducta de las organizaciones o instituciones. Es

la tecnología la que guarda, recupera, procesa, divulga y propaga la información y es la información la que lleva al conocimiento. En la era de la información instantánea, las cosas cambian rápida e incesantemente. La administración en una economía globalizada se hace un artículo de primera necesidad y no es posible aplicar estrategias desfazadas para enfrentar los retos de la era de la información. (Chiavenato, 2006, p. 397).

Es por eso, la administración como sistema, obedece a la llegada de la era de la información que trajo un nuevo contexto de administración y un alud de problemas a las organizaciones o instituciones, que afectó a la mayor parte de los profesionales y ciudadanos al servicio del Estado o instituciones privadas, que la tomó desprevenida para la nueva realidad. La velocidad y la intensidad de los cambios son mucho más de lo que se esperaba. El diferencial entre lo que las organizaciones están haciendo y lo que deberían hacer se tornó enorme e imposible de ser rebasado. En consecuencia, se tuvo que recurrir a medidas extremas y rápidas para la búsqueda de la supervivencia, y de la excelencia. Así, empezaron a surgir modismos en la administración globalizada. (Chiavenato, 2006, p. 401).

En tal sentido, el enfoque sistémico de la administración pública debería estar implementada en las entidades del Estado, para brindar un mejor servicio a los ciudadanos, ya que las teorías sistémicas se oponen al mecanicismo y a las colas en las entidades gubernamentales, convirtiéndose en una visión más global e integrada de la administración al servicio del ciudadano, como dice Chiavenato (2006) “No es únicamente una colección de cosas, sino un concepto y una visión unificadora del proceso productivo que requiere un gran número de cosas”. (p. 412).

Para este mismo autor, respecto de la organización institucional, manifiesta que cada organización crea su propia cultura con sus propios tabúes, usos y costumbres. La cultura del sistema refleja las normas y los valores del sistema formal y su reinterpretación por el sistema informal, así como sucede con las disputas internas y externas de las personas que la organización atrae, sus procesos de trabajo y distribución física, las modalidades de comunicación y el ejercicio de la autoridad dentro del sistema. Así como la sociedad tiene una herencia cultural, las organizaciones sociales poseen estándares distintivos de sentimiento y creencias colectivas, que se transmiten a los nuevos miembros. (Chiavenato, 2006, p. 419).

Por consiguiente, una organización no existe en el vacío, sino que depende de su ambiente externo, que forma parte de sistemas mayores, como el sistema económico y de la sociedad. Por ello, el sistema de administración responde a un enfoque sistemático al proceso administrativo, ocupándose del funcionamiento interno y externo de la organización o institución. (Harold Koontz, 2012, p. 27).

A menudo los gerentes o funcionario públicos, se ven bombardeados por nuevos conceptos gerenciales o antiguos casi siempre disfrazados con nueva terminología, todos diseñados para hacer frente al cambio gerencial demandado por la competencia global, las expectativas de los clientes y la necesidad de responder con rapidez a los cambios ambientales. Por ello, es fundamental que éstos gerentes otorguen confianza a la ciudadanía, que es el meollo de la comunicación, colaboración y disposición de cambiar; entonces, la confianza se compara con el de integridad, lealtad, atención y cumplimiento de promesas en las relaciones entre y con los individuos; por ello, la confianza debe ir más allá de las relaciones individuales y extenderse a la organización o institución mediante

la creación de una cultura de confianza que trascienda el liderazgo individual. Los líderes vienen y van, pero la organización permanece; además se debe practicar una filosofía que se basa en un código de ética de la función pública que permanezca en toda la organización y sigue vigente después del cumplimiento de sus funciones. (Harold Koontz, 2012, p. 58).

En cuanto a la calidad de la administración, diremos que se ha convertido en un arma estratégica en la administración de una organización o institución, a decir, de las compañías estadounidenses, alguna vez reconocidas como líderes mundiales en productividad, se han visto opacadas por empresas de todo el mundo, esto pudo suceder porque muchas se volvieron complacientes y dejaron de ver las necesidades cambiantes del mercado mundial, que exigía cada vez más productos de calidad. Esta complacencia y la falta de previsión permitieron que los competidores usaran un arma poderosa para aumentar su participación de mercado, sobre todo en los mercados de Estados Unidos y Europa, esto es la calidad. Antes de que los gerentes puedan revolucionar el proceso de producción, primero deben revolucionar la forma de pensar respecto de la calidad. Hoy la meta de las compañías debe ser la excelencia; sin embargo, para alcanzarla, los gerentes tendrían que estar dispuestos a anteponer las necesidades de sus clientes. Por ello, en comparación con lo que sucede en las entidades del Estado es que los gerentes, funcionarios y servidores nunca deben olvidarse de que los ciudadanos son indispensables, son el motivo de la existencia de la entidad gubernamental. (Harold Koontz, 2012, p. 86).

Las entidades del Estado deben diseñar su organización institucional, de acuerdo a la normatividad actualizada, capacidad de su estructura orgánica, cultura y sistemas de modernización de la gestión pública, que motiven y

coordinen para lograr un alto nivel de desempeño. El diseño organizacional es un factor importante que influye en las capacidades de gestión de una entidad; también es una determinante fundamental de la capacidad de una institución para crear las competencias funcionales que le dan una ventaja competitiva. La forma en que los funcionarios estratégicos toman decisiones de diseño organizacional como cuanta autonomía se necesita dar a los gerentes de niveles inferiores en la jerarquía, que tipo de normas y valores se deben desarrollar para crear una cultura corporativa y hasta como decorar el edificio de sus oficinas para alentar el libre flujo de ideas, es una determinante importante de la capacidad de un gobierno regional diversificada para beneficiarse de su modelo innovador. La estructura y los controles organizacionales eficaces crean incentivos que alientan a los gerentes de unidades o sectores a maximizar la eficiencia y eficacia de sus unidades sectoriales. (Jones, 2011, p. 319).

A decir del autor Jones (2011), “Con mucha frecuencia los costos burocráticos de la diversificación administrativa exceden a los beneficios para los que han sido creados como estrategia de modernidad de la gestión pública”. (p. 325).

La calidad implica una debida planificación de las actividades laborales, recopilar datos, analizar resultados, vigilar el progreso y resolver problemas, para ello, deben pasar por un programa de capacitación, la estadística es una herramienta de diseño experimental que puede utilizarse para optimizar los marcos de los procesos a fin de reducir retrasos o aumentar el rendimiento. Esto ayudará a medir las actividades de planificación, control y mejoramiento de la calidad de servicio. (Lindsay, 2015, p. 67).

2.3.9. Liderazgo político, estrategias de cambio organizacional y demanda social.

Para Lindsay (2015), conceptúa a “Liderazgo como la capacidad de influir de manera positiva sobre las personas y los sistemas que se encuentran bajo la autoridad del líder, de modo que se cause un impacto significativo y se obtengan resultados importantes”. (p. 637).

Los líderes exitosos promueven de manera continua su visión de la gestión pública, usando muchas formas de comunicación; interacción personal, pláticas, boletines, seminarios, correo electrónico, medios de prensa y lineamientos de política pública. También, los líderes de nivel superior comunican los valores, la dirección y las expectativas a todos los empleados por medio de los puntos destacados semestrales “rendición de cuentas” resume las tendencias y el desempeño de su gestión. (Lindsay, 2015, p. 639).

Las entidades públicas consideran el cambio estructural en el marco de la modernización de la gestión pública, es preciso responder algunas preguntas complejas: ¿por qué es necesario el cambio?, ¿qué causará a la organización institucional?, ¿qué problemas encontraré? y ¿qué gano con eso? El cambio incomoda a las personas, por tanto, gestionarlo pocas veces es placentero. La gestión del cambio por lo común exige un proceso debidamente definido. Pensar en ella como un proceso de ayuda para definir los pasos necesarios para obtener los resultados deseados. También obliga a la organización a pensar en sus servidores públicos como usuarios en los que el cambio influirá. La mayoría de los procesos de cambio constan de tres etapas básicas, la primera implica cuestionar el estado actual de la entidad y desplazar los patrones de comportamiento aceptados, la segunda es un estado de flujo, en el que se

desarrollan nuevos métodos para reemplazar las viejas actividades suspendidas y la última consiste en institucionalizar los nuevos comportamientos y actitudes. (Lindsay, 2015, p. 667).

La eficacia de una entidad en la prestación de los servicios públicos, depende en parte de la estructura organizacional de la entidad, de la autoridad, la responsabilidad, las líneas de mando, informes oportunos, la atención a los usuarios y los estándares de desempeño de los servidores involucrados en cada uno de sus niveles de puesto de trabajo. También es cierto que el despliegue eficaz de la estrategia depende de la estructura de la organización y tiende a moldearla, porque dicha estructura debe alinearse con el logro de las iniciativas estratégicas y apoyarlo. Por tanto, el diseño de la organización es una decisión estratégica importante, las organizaciones tradicionales desarrollan estructuras que las ayudan a mantener la estabilidad, tienden a ser muy estructuradas, tanto en términos de normas y regulaciones como en la altura de la “escalera corporativa”, en ocasiones con capas de gerentes con mucha experiencia ejecutiva, pero, con deficiente capacitación y compromiso con la entidad, en contraste, las que se encuentran en los ambientes rápidamente cambiantes característicos de las organizaciones modernas que tienen que construir flexibilidad en las estructuras de la organización institucional. Por tanto, tienen menos reglas y regulaciones escritas, así como estructuras más planas. (Lindsay, 2015, p. 578-579).

Manejar adecuadamente la cultura organizacional de una entidad es fundamental porque permite compartir un conjunto de valores y normas específicas, puesto que, los valores de la organización son creencias e ideas acerca de qué tipo de metas deben perseguir sus miembros que lo integran y del tipo adecuado de estándares de comportamiento que deben tener para lograr estas, el

autor enfatiza que los gerentes de nivel más bajo deben tener autonomía y ser alentados a asumir riesgos y no actuar como burócratas. (Jones, 2011, p. 394).

En lo que se refiere a las demandas sociales locales tiene una estrecha relación con la demanda nacional, lo que significa que, impulsar las mejoras en la gestión pública del Estado en cada nivel de gobierno, incorporando una mejor capacidad de respuesta a las necesidades de los ciudadanos. Por tanto, las características de la demanda nacional, regional y local son particularmente importantes, a fin de brindar servicios innovadores y de calidad, de forma eficiente y eficaz. (Jones, 2011, p. 249).

Los grupos de interés de una sociedad son individuos o grupos con intereses, demandas o necesidades que tienen, relacionados con lo que hace y con lo bien que se desempeña, también incluye a los funcionarios y servidores y público en general, por ello, los grupos de interés pueden dividirse en internos y externos. Los grupos de interés internos son todos los trabajadores de la entidad y los grupos de interés externos son todos los demás individuos y grupos que tienen algún interés en la política de gestión; por lo general, este grupo se compone de ciudadanos, proveedores, acreedores (incluidos bancos y tenedores de bonos), gobiernos, sindicatos, comunidades locales y el público en general. (Jones, 2011, p. 347).

Para Jones (2011), “El termino ética pública se refiere a los principios aceptados de lo correcto y lo incorrecto que regulan el comportamiento de una persona y que a veces pisotean los derechos de los grupos de interés o infringen la ley”. (p. 364).

La responsabilidad social representa el compromiso de la organización estatal que tiene más allá de la obtención de un gobierno y que es el de la sociedad en la

que opera, existiendo la creencia que al mediano y largo plazo se está convenciendo de las acciones a favor de la comunidad, también aparecen opiniones en contra de lo que se expone, pero en ninguna forma cambian la acción practicada. (Sotomayor, 2016, p. 63).

2.3.10. Nuevos enfoques de la gestión pública.

La modernización de la gestión pública del Estado, emprendido con una serie de leyes y normas, plantea tener un gobierno abierto que, en suma, el sistema abierto puede entenderse como un conjunto de partes en constante interacción e interdependencia, constituyendo un todo sinérgico (el todo es mayor que la suma de las partes), orientado hacia determinados propósitos (conducta teleológica orientada hacia fines) y en permanente relación de interdependencia con el ambiente (entendida como la doble capacidad de influenciar en el medio externo y ser por él influenciado. (Chiavenato, 2011, p. 414).

A decir de Chiavenato (2011), “las organizaciones son una casa abierta, los que por ella transitan tienen consigo señales muy fuertes del mundo de afuera; las ventanas y las puertas están siempre abiertas”. (p. 416).

Un gobierno abierto es aquel que se abre al escrutinio público, es accesible a los ciudadanos que lo eligieron, es capaz de responder a sus demandas y necesidades, y rinde cuentas de sus acciones y resultados. Asimismo, es un gobierno en el cual las organizaciones de la sociedad civil y los ciudadanos pueden: (i) obtener información relevante y comprensible; (ii) interactuar con las instituciones públicas y fiscalizar la actuación de los servidores públicos; y (iii) participar en los procesos de toma de decisiones.

Un gobierno abierto es aquel que garantiza y promueve la transparencia, la participación ciudadana, la integridad pública y que aprovecha el poder de la tecnología para elevar sus niveles de eficacia y garantizar la rendición de cuentas.

El reto está en asegurar que la información sea relevante, completa, confiable y objetiva a lo largo del tiempo. La accesibilidad implica abrir canales de comunicación con la ciudadanía para debatir las políticas públicas, y recibir opiniones sobre la calidad de los servicios públicos y el desempeño de las agencias públicas²¹. Finalmente, la colaboración, consiste en la concreción de “valor público” entre gobierno, sociedad y personas.

Un gobierno abierto se expresa, en la incorporación de criterios de interculturalidad e inclusión en el diseño de sus políticas públicas o en las prácticas democráticas y de transparencia de sus autoridades y administraciones. La innovación tecnológica es un medio que permite generar mayor accesibilidad y potenciar la capacidad de la sociedad para diseñar herramientas de transparencia, participación y colaboración, por medio del uso de tecnologías de información y comunicación para mejorar la información y los servicios ofrecidos a los ciudadanos. (Ministros, Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, 2012, p. 23).

Los nuevos enfoques al diseño organizacional de las entidades del Estado, se enfoca en sistemas abiertos, el diseño organizacional retrata la configuración estructural de la organización e implica el arreglo de los órganos dentro de la estructura para aumentar la eficiencia y la eficacia, como las organizaciones viven en un mundo de cambio su estructura debe caracterizarse por la flexibilidad y adaptabilidad al ambiente y a la tecnología. (Chiavenato, 2011, p. 456).

Analizando al autor, plantea tres requisitos del diseño organizacional: 1) Como estructura básica, contribuye para la implementación en los planes de la organización, asignando personas y recursos para las tareas relevantes y proporcionando mecanismos para su coordinación adecuada, la estructura básica toma la forma de descripciones de puestos, organigramas, equipos, etc.; 2) Como mecanismo de operación, indica a los miembros aquello que de ellos se espera, por medio de procedimientos de trabajo, estándares de desempeño, sistema de evaluación, recompensas y comunicación de 360 grados y, 3) Como mecanismo de decisión, permitiendo medios para auxiliar el proceso de decisión y el procesamiento de información, incluye arreglos para obtener información del ambiente, procedimientos para cruzar, evaluar y hacer disponibles la información para los tomadores de decisión. (Chiavenato, 2011, p. 457).

En cuanto al gobierno electrónico, es decir, el papel de la tecnología se ha constituido como la principal herramienta al servicio del hombre y ya no es la variable independiente y dominadora. La tecnología es servil y esclava, ya no es dominadora e inhumana; guarda, recupera, procesa, divulga y propaga la información y es la información la que lleva al conocimiento, la edad de la información instantánea, las cosas cambian rápida e incesantemente, en una economía globalizada, la administración se hace un artículo de primera necesidad y ya no es posible implementar estrategias de tercera generación para enfrentar retos en la era de la información. (Chiavenato, 2011, p. 503).

El gobierno electrónico se refiere al uso de las tecnologías de la información y la comunicación, en los órganos de la administración pública 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, es una herramienta fundamental para la modernización de la gestión pública, en tanto complementa y acompaña la gestión por procesos, apoya el seguimiento y la evaluación, y permite impulsar el gobierno abierto, en un contexto peruano, donde el déficit de infraestructura sumado a otros factores inciden en un insuficiente uso de tic, el reto para impulsar el gobierno electrónico implica asegurar el desarrollo de propuestas para atender tanto a ciudadanos y empresas que tienen acceso a las tic como a aquellos que tienen un nivel de acceso limitado a las mismas.

Los enfoques del gobierno electrónico pueden ser analizado tanto desde una mirada del ciudadano, como desde la mirada interna e institucional, desde la mirada del ciudadano generalmente el más avanzado, le toca a las instituciones abordar aspectos de trabajo en las ventanillas únicas de atención al ciudadano o empresas, las definiciones alrededor de los servicios públicos en línea y el aprovechamiento de los diferentes canales; presencial, telefónico, virtual, otros de acuerdo con las necesidades y posibilidades de los ciudadanos y empresas, y permitiría un mayor acceso a información y a servicios públicos organizados. Otro aspecto que debe seguir siendo abordado es el trabajo sobre las plataformas web institucionales y las vinculadas a la transparencia de información, entre otros temas que son parte del cambio que se puede impulsar en las instituciones públicas. (Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, 2012, p. 23-24).

Los cambios en la tecnología han causado modificaciones en el proceso de producción de una actividad privada o pública, como su base de conocimientos y habilidades, que permiten una competencia distintiva, estos cambios están diseñados para hacer que la producción y gestión sea más eficiente o para producir

una mayor inversión, los cambios en la tecnología incluyen las técnicas para fabricar productos o prestar servicios y mejorar la atención al ciudadano. (Daft, 2011, p. 413).

En cuanto al gobierno articulado se debe manejar la filosofía de la mejora continua y gradual, implementado por medio del involucramiento activo y comprometido de todos los miembros de la organización o entidad pública en lo que hacen y en la forma con la cual las cosas se hacen, practicar una filosofía de continuo mejoramiento por todos los trabajadores de la entidad, de forma que realicen sus tareas un poco mejor a cada día, es decir, hacer siempre mejor. (Chiavenato, 2011, p. 505).

La velocidad del cambio y los retos del mundo globalizados se están yendo a un sentido de emergencia en cuanto al ajuste y a la adaptabilidad de las organizaciones; en consecuencia las entidades del Estado debería seguir este camino, como condición para que sobrevivan en el nuevo ambiente de gestión pública, desde que el enfoque sistémico que sustituyó los principios universales clásicos y cartesianos en que se basaron las anteriores teorías administrativas, hay un nuevo enfoque y una nueva visión del futuro de las organizaciones, las tendencias en el mundo moderno se caracterizan por: 1) Cadenas de mando más cortas, la tendencia actual es tener niveles jerárquicos exactos con la finalidad de encontrar organizaciones no jerárquicas, exactas y flexibles, es decir, comprensión o eliminación de la jerarquía para proporcionar estructuras horizontales o achatadas, que representan una enorme ventaja competitiva en términos de fluidez y flexibilidad; 2) Menos unidad de mando, el tradicional principio de que una persona nada más puede reportarse a un único superior está actualmente siendo cuestionada, la ascendencia vertical (subordinación al jefe) se

está sustituyendo por la relación horizontal (en dirección al usuario, sea el interno o externo), el énfasis horizontal en el proceso está ocupando el lugar de la jerarquía vertical, la tendencia actual es de utilizar equipos funcionales cruzados, fuerzas tareas y estructuras horizontales para aproximar el servidor con el ciudadano; 3) Amplitudes de control más amplias, las organizaciones están partiendo hacia amplitudes administrativas más amplias, que reducen la supervisión directa y facilitan la delegación de responsabilidades y mayor autonomía a las personas, la participación es el proceso de transferir responsabilidades y decisiones a las personas, los gerentes están delegando más medios para fortalecer a las personas en todos los niveles para que ellas puedan tomar todas las decisiones que afectan su trabajo, se proporciona mayor responsabilidad y autonomía a las personas, que tienen el respaldo para trabajar con mayor libertad y con un mínimo de supervisión directa; 4) Actuar como consultor y no como ejecutor, la tendencia actual es la de transformar el consultor de prestador y ejecutor de servicios en consultor interno, quien debe ejecutar, es la línea, la función del consultor es orientar la línea para que haga todo su trabajo y no sustituirla en ciertas actividades; 5) Énfasis en los equipos de trabajo, los antiguos departamentos y divisiones están dando lugar a equipos de trabajo, definitivos o transitorios, esa aparente "desorganización" del trabajo significa una orientación rumbo a la flexibilidad, la agilidad, al cambio y a la innovación; 6) La infraestructura, la nueva arquitectura organizacional está interconectada por medio de la tecnología que permite una organización integrada sin necesariamente estar concentrada en un único lugar, las personas pueden trabajar en sus casas o en cualquier lugar. Esta estructura dispensa también la antigua jerarquía porque los niveles gerenciales no se hacen más necesarios, pues la información está

instantáneamente disponible en formato electrónico y se ofrece a toda la organización para la toma de decisiones y acciones competitivas. cada equipo o unidad de como usuario o proveedor o, servidor conectado en red y trabajando en una estructura molecular, ágil y flexible; y 7) Consolidación de la economía del conocimiento, la economía del conocimiento representa un porcentaje cada vez más grande de la fuerza de trabajo, significa la presencia mayor del trabajo mental y cerebral, en el cual predomina la creatividad y la innovación en la búsqueda de soluciones nuevas, resultados rápidos, procesos nuevos para agregarle valor a la entidad estatal y ofrecer soluciones creativas a las necesidades de los ciudadanos, significa que las personas dejan de ser proveedoras de mano de obra para ser proveedoras de conocimientos capaces de agregar valor agregado a la entidad, a la organización y al ciudadano. (Chiavenato, 2011, p. 515-516).

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.

Un estado unitario y descentralizado es entonces un estado complejo y más interdependiente entre sus partes. en un escenario como éste, para que las políticas públicas se mantengan coordinadas hasta llegar a los ciudadanos, se requiere poner en juego mecanismos efectivos de coordinación y cooperación entre los niveles de gobierno y las entidades que componen la organización del estado. (Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, 2012, p. 23-24).

A decir de Daft (2011), “Apoyar una orientación a la modernidad es hacer hincapié en los valores culturales de apertura y colaboración, mejora continua y asunción de riesgos, crear una poderosa cultura interna que fomente la adaptación a las condiciones cambiantes del entorno”. (p. 387).

Por su puesto que, dichos cambios tienen que tener un plan estratégico, básicamente se considera: 1) diagnosticar los entornos interno y externo de la entidad estatal, 2) decidir cuál será su visión y misión, 3) plantear sus metas generales, 4) crear y seleccionar las estrategias generales que aplicará y 5) asignar los recursos necesarios para alcanzar sus metas. En el proceso de la planeación estratégica, los altos directivos deben adoptar una perspectiva que abarque a toda la institución, su enfoque se debe concentrar en formular estrategias que aborden con efectividad las oportunidades y amenazas que se derivan de las fortalezas y debilidades de la organización institucional. (Hellriegel; Susan E. Jackson & John W. Slocum, 2009, p. 215).

Por su puesto que, para asegurar el cambio en una entidad pública, se tiene que gozar de una necesidad definida, una idea, la decisión de su adopción, una estrategia de implementación y recursos humanos competentes, a fin de evitar los fracasos no procediendo sino hasta que se haya tomado en cuenta cada elemento de la estructura institucional.

2.3.11. Administración de recursos humanos y reforma del servicio civil.

La administración pública y recursos humanos, se refiere a esa función gerencial de integración de personal, se define como cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización institucional. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras

profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y, por lo tanto, eficacia. Está claro que la integración de personal debe estar ligada a organizar, es decir, al establecimiento de estructuras intencionales de funciones y cargos. (Harold Koontz, 2012, p.284).

Es importante tomar en cuenta un enfoque sistémico para la integración de personal, una vez establecida la necesidad administrativa; es decir, se debe reclutar a los mejor calificados para cubrir las funciones organizacionales de la institución; entre ellos se selecciona a los gerentes potenciales. Éste es el proceso para elegir entre los solicitantes a los más adecuados, y la meta es colocar a las personas en cargos que les permitan utilizar sus fortalezas personales y, quizá, superar sus debilidades al adquirir experiencia o capacitación en las que necesitan mejorar. Por último, asignar a un gerente de dentro de la organización a un nuevo cargo a menudo significa promoción, lo que casi siempre supone más responsabilidad. Dado que el reclutamiento, la selección, la colocación y la promoción son procesos complejos. (Harold Koontz, 2012, p. 289).

Así mismo, el autor Harold Koontz (2012) hace referencia a que la gestión administrativa “decidirá si los beneficios de una política de promoción interna supera sus limitaciones, promoviendo el principio de competencia abierta al abrir los puestos vacantes a las personas mejor calificadas disponibles dentro o fuera de la institución”. (p. 296).

La reforma del servicio civil en el Perú, introduce un modelo de desarrollo de las personas que trabajan en el Estado que tiene como objetivo último la mejora de los servicios públicos. La reforma del servicio civil introduce la meritocracia, como vía para el desarrollo profesional y la mejora de la calidad de los servicios

que el Estado brinda a los ciudadanos, eleva los ingresos de la mayoría de los servidores públicos e incentiva su crecimiento personal y profesional en la administración pública.

Se trata por tanto de hacer de las instituciones del Estado un lugar donde las personas se desarrollen como profesionales de alta cualificación y donde predomine el sentir de la contribución al beneficio país, al desarrollo y modernización del Estado y a la prestación de cada vez mejores servicios públicos, y por tanto de una mejor calidad de vida para todos los peruanos. Hacer de las instituciones del Estado un buen lugar para trabajar y para relacionarse.

La reforma implica una transformación integral de las entidades, porque las entidades son fundamentalmente las personas que trabajan en ellas y la reforma cambia radicalmente el modelo de gestión de las personas. Sin duda, esta reforma puede traer importantes ventajas para el país, empezando por la estabilidad laboral que puede proporcionar, clave para un mejor desarrollo de las políticas de las diferentes instituciones y por tanto el efecto y resultado de las mismas. Para los servidores públicos, revaloriza la función pública, se instaure una carrera pública dinámica y con reales posibilidades de mejorar, se establece un sistema más equitativo y la remuneración estará acorde al puesto. (Servir, 2018, p. 166).

En nuestra opinión, implementar una política de reclutamiento de forma abierta, tal como propone la ley del servicio civil, sería el mejor y más honesto medio para asegurar la competencia gerencial y de servidores públicos, a esto los teóricos lo llaman competencia abierta, claro está empleando métodos justos y objetivos para evaluar y seleccionar a los funcionarios y servidores civiles más competentes. Para cumplir con el mandato de la ley, los gerentes requieren ciertas habilidades técnicas, humanas, conceptuales, de diseño y habilidades blandas. La importancia

relativa de éstas varía según el nivel en la organización institucional; también, se busca que las personas reúnan capacidades analíticas y de resolución de problemas en bien de los ciudadanos.

Sobre la gestión pública para Thompson, Peteraf, & III (2012), significa “gestionar los recursos y capacidades de la entidad, y esto representan sus activos competitivos y gestión administrativa exitosa con grandes oportunidades en la prestación de los servicios públicos a los ciudadanos de a pie”. (p. 94).

En cuanto a la reforma del servicio civil es clave la organización de los recursos humanos y significa la unidad de trabajo privada o pública, mercantil, de servicio de fines altruistas o de servicio a la comunidad que tiene su misión y visión, valores, estrategias, herramientas y ha sido debidamente planeada, estructurada y proyectada con características legales, fiscales y administrativas propias ya que actúa en un marco político, social, laboral imperante el país de origen y en el mundo globalizado. (Sotomayor, 2016, p. 37).

Las disposiciones legales emitidas en el país en su diferente especialidad constituyen un factor de especial importancia, debiéndose seguir siempre el respeto a ellas, disciplina, observancia y conducción en el marco ético. Las innovaciones representan un reto latente ya que ante la embestida de la competencia es pertinente buscar mejoras en los procesos utilizados retroalimentándose con el personal operario que día a día realiza las operaciones y por otra parte el producto, es decir, cuando se estima o por los resultados obtenidos se desprende que ya concluyó su vida. El rol de la administración de recursos humanos es fundamental en la vida organizacional de la entidad, es imprescindible otorgar la importancia de administrar los procesos en recursos humanos con eficiencia, eficacia, economía y calidad e identificar nuevos

paradigmas que alienten mejorar el campo laboral y promoviendo el trabajo honesto y responsable. (Sotomayor, 2016, p. 40).

Sobre nuestro tema de investigación, la ley N° 30057, Ley de Reforma del Servicio Civil, busca mejorar la eficiencia, eficacia, calidad de los servicios públicos, promoción de las personas en sus puestos de trabajo, promover una gestión transparente, meritocrática y orientada a resultados. En el caso del gobierno regional de Cajamarca, se puede citar a PROREGIÓN, en la actualidad cuenta con diez funcionarios de confianza, cuarenta servidores mas locadores o terceros; sin tener mejores resultados para la población cajamarquina. La ley del servicio civil permite establecer un régimen laboral único, donde el personal de los regímenes (276, 728 y CAS) irían pasando progresivamente al nuevo régimen laboral, previa evaluación de méritos, promoviendo una mejor profesionalización y capacitación constante de los servidores, mejorando la eficiencia en la prestación de los servicios públicos a la ciudadanía; por tanto, reducir la capa directiva de recursos humanos en PROREGIÓN, es transparentar la gestión de personal, pues la reforma busca establecer procedimientos claros y transparentes para la selección, contratación y evaluación del desempeño, donde el eje central sea la meritocracia. Esto significa reducir de diez funcionarios a tres funcionarios claves de acuerdo a lo previsto en la presente ley y contar con los servidores públicos comprometidos y capacitados; además, habría ahorro presupuestal, menos burocracia administrativa y un servicio de calidad a la población.

2.3.12. Cambios en la gestión institucional y rol de recursos humanos.

Los cambios en la gestión institucional obedece a las contribuciones de cada participante a la organización, dependen de sus diferencias individuales y del sistema de recompensas y contribuciones a la organización. La organización actúa

en un medio ambiente y su existencia y sobrevivencia dependen de la forma como ella se relaciona con ese medio, por tanto, la organización debe ser estructurada y dinamizada en función de las condiciones y circunstancias que caracterizan el medio en que opera. (Chiavenato, 2006, p. 319).

El concepto de cambio es la transición de una situación a otra diferente o el pasaje de un estado a otro diferente. Cambio implica ruptura, transformación, perturbación, interrupción, el mundo actual se caracteriza por un ambiente dinámico en constante cambio y exige de las organizaciones una elevada capacidad de adaptación, como condición básica de sobrevivencia profesional. (Chiavenato, 2006, p. 322).

En muchas instituciones, tanto recursos humanos como las otras áreas "piensan" que las evaluaciones de desempeño son herramientas que pueden "dar poder", ya que permiten tomar decisiones sobre el futuro de las personas. Esto es, desde ya, un grave error. Si bien recursos humanos tienen un papel preponderante en estos temas, lo ejerce desde otro lugar muy diferente. Las evaluaciones de desempeño tienen una correlación con las carreras de las personas, ya que uno de los derivados de las mismas son las acciones de promoción y desarrollo de los evaluados. El área de recursos humanos tiene un papel de asesor que ayuda al cumplimiento de las políticas de la institución e implementa los resultados de las evaluaciones, las decisiones de promoción, etc., y vela por la objetividad del sistema. (Alles, 2005, p. 58-59).

Las instituciones gubernamentales pueden encontrarse en un estado de equilibrio, con fuerzas que empujan hacia el cambio, por una parte, y fuerzas que se resisten a éste, al intentar mantener el *statu quo*. Al iniciar el cambio, la tendencia es incrementar las fuerzas impulsoras; de hecho, esto puede producir

algún movimiento, pero a menudo también incrementa la resistencia al reforzar las fuerzas restrictivas. Otro enfoque, uno que casi siempre es más efectivo, es reducir o eliminar las fuerzas restrictivas y luego ir a un nuevo nivel de equilibrio. En las instituciones del Estado, un cambio en las políticas tiene menos resistencia cuando quienes se van a ver afectados por éste participan en él.

El proceso del cambio incluye varios asuntos a tomar en cuenta, como la resistencia al cambio, hay muchos motivos por los que las personas se resisten al cambio, aquí algunos ejemplos. Lo desconocido causa temor e induce a la resistencia. Las personas quieren sentirse seguras y tener cierto control del cambio. Una reestructuración organizacional puede dejar a una persona insegura sobre las consecuencias en su trabajo. No conocer el motivo del cambio también causa resistencia. De hecho, casi nunca está claro para los afectados por qué es necesario el cambio. El cambio también puede ocasionar una reducción de los beneficios o una pérdida de poder. La reducción de la resistencia se logra de maneras muy distintas; a su vez, la participación de los miembros de la entidad en la planeación del cambio reduce la incertidumbre. La comunicación sobre lo que se propone cambiar también ayuda a aclarar los motivos o efectos. Algunos enfoques se concentran en las personas involucradas en el cambio y otros incluyen cambios en la estructura de la entidad. El enfoque de sistemas sociotécnicos sugiere que la entidad efectiva requiere la consideración de las dimensiones sociales y técnicas de un sector institucional.

Por su puesto que, frente a todo cambio existen muchas fuentes potenciales de conflicto, el sistema administrativo en una entidad se caracteriza por tener relaciones complejas y un alto grado de interdependencia de actividades, así que son comunes las fricciones. Más aún, las metas de las partes a menudo son

incompatibles, en especial cuando compiten por recursos limitados, o por el poder gerencial. Las personas también tienen diferentes valores y percepciones de los problemas, un gerente administrativo puede asumir la posición de que, si no se le consulta sobre tal asunto de la gestión institucional, puede hacer que la gestión sea ineficiente, en tanto que un gerente con una visión de gestión estratégica, pero aislado, puede satisfacer las demandas de la ciudadanía.

El conflicto también puede surgir de otras fuentes, es decir, entre quienes ocupan puestos de línea o apoyo. El estilo de liderazgo autocrático de un superior puede ocasionar conflictos. Tener diferentes antecedentes educativos también es una fuente potencial de conflicto. Quizá la que se menciona con mayor frecuencia es la falta de comunicación. Por consiguiente, el conflicto puede manejarse de diferentes maneras, algunas enfocándose en las relaciones interpersonales y otras en los cambios estructurales.

Evadir la situación que lo ocasiona es un ejemplo del enfoque interpersonal; otra forma de hacerle frente es suavizarlo, es decir, dar más importancia a las áreas de acuerdos y metas comunes, y menos a los desacuerdos; otra forma es forzar, esto es, imponer nuestro punto de vista a los demás, lo que por supuesto ocasionará resistencia abierta o encubierta.

Una forma tradicional de manejar el conflicto es llegar a un compromiso, aceptando en parte el punto de vista o demanda de la otra persona y lograr las metas institucionales en bien de los ciudadanos. Otro de los caminos es, hacer intentos por cambiar el comportamiento de los individuos, tarea en verdad difícil. En ocasiones, puede reasignarse al individuo a otra unidad de la entidad o solicitar su renuncia, y en muchas situaciones el conflicto lo maneja una persona con

mayor jerarquía en la organización, con autoridad suficiente para decidir sobre un problema.

En el enfoque de solución de problemas al conflicto organizacional de una entidad, cualquiera sea el nivel de gobierno, las diferencias se confrontan abiertamente y los problemas se analizan con la mayor objetividad posible. Otra forma de hacer frente al conflicto es realizar cambios estructurales, lo que significa modificar e integrar los objetivos de los grupos con diferentes puntos de vista; más aún, quizá deba cambiarse la estructura de la organización y aclarar las relaciones de autoridad-responsabilidad. Quizá se necesiten nuevas formas de coordinar las actividades y también reconfigurarse las actividades y los lugares de trabajo. (Harold Koontz, 2012, p. 356-360). En nuestra opinión es la reestructuración de la organización de la entidad, de acuerdo a lo previsto en la ley, reglamentos y directivas del ente rector de recursos humanos (Servir) y en el marco de la modernización de la gestión pública del Estado.

El autor, Harold Koontz (2012), concluye, “La organización que aprende se adapta a los cambios en el ambiente interno y externo a partir de la renovación constante de su estructura y capacitación para mejorar sus prácticas”. (p. 362).

Es importante reconocer que el cambio organizacional no únicamente implica la revisión de estrategias, estructuras o tecnología, sino que a menudo entraña cambios en un nivel más personal, es necesario que los trabajadores del área cambien en sus capacidades, y que los gerentes y funcionarios cambien su base de conocimiento profesional o técnico, incluso sobre el ciudadano, ya que estos necesitan tener significativamente más conocimiento sobre las necesidades de los pueblos, el cambio de estrategia no es posible sin el cambio de los individuos en la organización. (Hitt & Porter, 2006, p. 41).

Para vencer la imposibilidad de ver los cambios, si las personas están ciegas ante la necesidad de cambiar, surge la interrogante, ¿cómo las ayudaría a verla? usted no puede llegar y sólo decirles, ¡fíjense!, si los individuos son capaces de ver por sí mismos, sin su ayuda, las transformaciones que ocurren en el ambiente y, por lo tanto, los cambios que se necesitan, probablemente los harán. Para entender mejor por qué no percibimos la necesidad de cambiar y la forma en que superaríamos tal inconveniente, veamos lo que nos puede enseñar la visión física. Para observar los objetos físicos es necesario contrastar la forma, la luz y el color, entre otros fenómenos. También vemos mejor los objetos que están directamente frente a nosotros, que aquellos que se encuentran al extremo de nuestra visión periférica aun cuando en el contexto del cambio no nos referimos a ver físicamente objetos, los dos factores que nos ayudarán a ver los objetos físicos (contraste y confrontación) sirven para que los sujetos perciban la necesidad de cambiar el rumbo de la gestión. (Hitt & Porter, 2006, p. 56).

2.3.13. La carrera profesional pública para el desarrollo institucional.

La evaluación del desempeño debe identificar las fortalezas y debilidades de un individuo, y esta identificación puede ser el punto de partida de un plan de carrera profesional. La estrategia personal debe diseñarse para utilizar las fortalezas y superar las debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades en la carrera. Aun cuando existen diferentes enfoques en el desarrollo de una carrera profesional, se debe considerar como el proceso evolutivo de desarrollar una estrategia personal conceptualmente similar a una estrategia organizacional de la institución.

Las instituciones públicas, dentro de sus instrumentos de gestión institucional, debería considerar la preparación de un perfil personal, pese a ser una de las tareas

más difíciles; no obstante, éste es un primer paso esencial para desarrollar una estrategia de carrera profesional pública, verbigracia, ningún aeroplano despegaría sin un plan de vuelo, que incluya, por supuesto, un destino; sin embargo, ¿qué tan clara tienen los gerentes la dirección de su desempeño? Las personas a menudo se resisten a la planeación de la carrera profesional pública, porque eso supone tomar decisiones, elegir metas, ceder oportunidades, sujetarse a los cambios del ambiente, asumir compromisos, perder el temor al fracaso, mediar el ego, etc.

Pero al comprender los factores que inhiben el establecimiento de metas, pueden darse los pasos necesarios para aumentar el compromiso. Cuando el establecimiento de las metas de desempeño se convierte en parte del proceso de evaluación, es más fácil identificar las metas de la carrera; además, éstas no se establecen todas de una sola vez, es un proceso continuo que permite flexibilidad y las metas profesionales debe ir de la mano con las metas institucionales, pueden revisarse a la luz de los cambios en las circunstancias. Otro factor que reduce la resistencia al establecimiento de metas es la integración de metas a largo plazo con el requisito de acciones más inmediatas. Las organizaciones o instituciones, deben planificar desde el principio en que se asumen los compromisos, de cualquier forma, la meta a largo plazo debe traducirse en objetivos a corto plazo, pero antes de hacerlo es necesario realizar una cuidadosa evaluación del ambiente, que incluye amenazas y oportunidades.

En toda evaluación de desempeño, debería existir el monitoreo como proceso y dirigida hacia las metas institucionales y hacer las correcciones necesarias en los programas y planes estratégicos, revisar los objetivos por cada área de

desempeño y cumplimiento de los puntos clave de los panes institucionales. (Harold koontz, 2012, p. 332-237).

Una institución pública del Estado se desarrolla cuando se administra con ética, nociones comunes que debe sostener la cultura organizacional, porque permite distinguir lo bueno de lo malo, dando origen a estándares éticos universales que se aplican a los miembros de todas las entidades públicas; en consecuencia, no se debe llevar de diversas creencias religiosas, usos y costumbres y normas de conducta que afectan a la gestión pública del estado, el pago de sobornos y comisiones son contrarios al código de ética, sin embargo, es un problema muy preocupante en nuestro país, donde los pagos de comisiones y sobornos se arraigaron como costumbre durante decenios y la población ya los considera una costumbre. (Thompson, Peteraf, & iii, 2012, p. 288-291).

El desempleo en nuestro país es notorio, de igual manera sucede en nuestra región y ámbito local y el decidido impulso que realiza el gobierno en sus diferentes niveles y el sector privado en las últimas consideraciones se estima que la generación de empleos está en déficit porque no se ha podido alcanzar hasta la fecha la satisfacción laboral, sobre todo para la juventud. La realidad es que la generación de empleo constituye una de las prioridades básicas de todo país, pero esa situación es compartida y no sólo le compete al gobierno ya que incluye a los inversionistas e incluso a la persona que desea prestar sus servicios porque es necesario estar atento a lo que sucede en el mercado laboral y a las exigencias que presentan los centros de trabajo, encontrándose en ocasiones que no es posible localizar el personal especializado que se busca y de acuerdo a lo anterior es pertinente que las autoridades de cada nivel de gobierno efectúen una planeación educativa que permita disponer de personal calificado en especialidades que se

requerirá en el mediano y largo plazo de acuerdo a las estrategias delineadas. (Sotomayor, 2016, p. 107).

2.3.14. Gestión del rendimiento por competencias en el puesto para alcanzar metas institucionales.

Alles (2005), en relación al tema en estudio nos dice, “La competencia aplicada a nuestro trabajo, es un comportamiento superior en relación a un estándar o situación determinados, es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales”. (p. 78-79).

Según Alles (2005). “En la evaluación de desempeño por competencias, es necesario tener la descripción del puesto de trabajo, otro elemento es el tratamiento de los evaluadores y el instrumento a utilizar, en función a ello se evaluará a la persona involucrada”. (p. 94).

La evaluación de 360° es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. Si bien es una evaluación conocida su utilización no se ha generalizado. Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la entidad como del personal que la integra. Ambos deben reconocer el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano en la institución. (Alles, 2005, p. 142).

La evaluación de desempeño de las personas ha existido desde tiempos inmemoriales, pero en el transcurso del tiempo se ha tecnificado porque la evaluación del desempeño es un proceso encaminado a evaluar precisamente el desempeño laboral de la persona dentro de la organización y obviamente a los resultados y productos generados en el puesto que ocupa y se identifican en su concepto cuatro elementos como son proceso, desempeño, resultado y puesto;

ahora bien, este proceso no necesariamente va dirigido solamente con fines de compensación, sino que va más allá como es el caso de detectar potencialidades, el objetivo esencial de esta función es el de determinar el grado de eficiencia con el cual se ha cumplido la realización de la actividad. (Sotomayor, 2016, p. 254).

La evaluación debe medir el desempeño mostrado por el servidor público para alcanzar metas y desarrollar planes, así como el desempeño en las funciones gerenciales. Para una función administrativa nadie quiere a una persona que parece hacerlo todo bien como gerente, pero que no puede presentar resultado en la población, cualquiera que sea su área de responsabilidad. Tampoco es suficiente contar con un ejecutante en un cargo administrativo que no puede operar con eficacia como gerente o servidor, algunos funcionarios estrella pueden haber tenido un éxito azaroso y no como resultado de una administración eficaz. (Harold Koontz, 2012, p. 318).

Al evaluar la gestión del rendimiento, los sistemas de evaluación que consideran objetivos cuantificables preestablecidos tienen un valor extraordinario. Dada una planeación consistente, integrada y comprendida diseñada para lograr objetivos cuantificados, quizá los mejores criterios de desempeño gerencial se relacionen con la capacidad de establecer metas de manera inteligente, planear los programas que ayuden a realizarlas y tener éxito al alcanzarlas. Aquellos que han operado con alguna variante de este sistema a menudo sostienen que estos criterios son inadecuados y que no se excluyen elementos de azar u otros factores que el gerente no puede controlar en una evaluación de este tipo. En demasiados casos se promueve a quienes logran resultados por azar y se culpa de los fracasos a quienes no alcanzaron los resultados esperados debido a factores fuera de su control; por tanto, la evaluación

frente a objetivos cuantificables es de suyo insuficiente. (Harold Koontz, 2012, p. 319).

Desarrollar competencias implica también control estratégico, que consiste en diseñar un sistema que establezca metas y objetivos ambiciosos para todos los gerentes y servidores, y después desarrollar medidas de desempeño que alienten y pongan a prueba a funcionarios y empleados para sobresalir en su búsqueda de mejorar el desempeño. Una estructura funcional promueve esta meta debido a que aumenta la capacidad de funcionarios y servidores de monitorear y hacer mejoras constantes en los procedimientos operativos. La estructura también alienta el aprendizaje organizacional debido a que los gerentes, que trabajan de cerca con sus subordinados, pueden orientarlos y ayudarlos a desarrollar sus habilidades técnicas. (Jones, 2011, p. 399).

Para Sotomayor (2016) “La competencia está en el producto o servicio que está atenta a la superación y cada vez es más notorio que no sólo siguen el ejemplo del líder en su giro sino incluso lo superan”. (p. 39).

El mercado laboral tiene definitivamente su influencia sobre todo en la forma en la que está compactado a factores como la oferta y demanda del empleo son de especial interés para la captación y retención del personal; sin embargo, la política en las diferentes dimensiones tiene indudablemente sus efectos negativos, pero se busca siempre lo positivo, el aliento a inversiones, la infraestructura e incentivos de tipo fiscal. (Sotomayor, 2016, p. 40).

En la gestión de rendimiento o evaluación por competencias, necesariamente el puesto representa la unidad impersonal que está claramente identificada por su denominación específica y misión, amalgamando actividades, jerarquía, dependencia, autoridad, responsabilidad y que en el contexto general coadyuva a

la obtención de metas. El puesto se presenta en una forma administrativa que indudablemente varía de acuerdo al perfil, pero en esencia contempla información básica relativa a su identificación general, misión, descripción de actividades, especificación e información relativa a la fecha de su aprobación o modificación y es obvio que deba de existir este documento por todos los puestos existentes e incluso incluidos en el manual de organización y funciones, siendo elemental que la persona lo conozca y en su oportunidad se la haya explicado ya que en él se hablará de actividades, pero no de la forma en las que las va a efectuar, de ahí lo importante del manual de procedimientos, en el puesto estarán enmarcadas las actividades que en forma fija se realizarán, pero no debe pasarse por alto que la forma en la que la persona se desarrolla las enriquece y en ocasiones las amplía. (Sotomayor, 2016, p. 80).

La evaluación de competencias se enfoca en los conjuntos de habilidades y conocimientos que los empleados necesitan para tener éxito, en particular para los puestos orientados a la toma de decisiones e intensivos en conocimiento, pero la evaluación de competencias va más allá de sólo describir los rasgos que un empleado debe tener para desempeñar con éxito su trabajo, también implica consideraciones de cómo esos rasgos deben utilizarse en el contexto y la cultura de la organización, eso puede incluir niveles de motivación para los empleados, rasgos de personalidad, habilidades interpersonales, etcétera. (Snell G. B., 2008, p. 300).

2.3.15. La evaluación de desempeño en base a objetivos cuantificables.

Para Snell G. B. (2008), la evaluación de desempeño puede definirse como “un proceso que realiza un supervisor a un subordinado (por lo general una vez por

año) y que es diseñado para ayudar a los empleados a entender sus funciones, objetivos, expectativas y éxito en el desempeño”. (p. 348).

Con este propósito, la evaluación del rendimiento debe orientarse al futuro, hacia lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar su máximo potencial en la entidad, el análisis del rendimiento se realizará sobre la base de esos objetivos cuantificables, a su vez estos objetivos deben ser mensurados o ponderados de algún modo, idealmente con valores que sumen diez o cien para su rápida visualización. (Alles, 2005, p. 45)

Para una adecuada implementación de la evaluación de desempeño deben reunirse tres elementos básicos con el propósito de crear confianza y credibilidad, que se señalan como comprensibles, una buena herramienta, apropiada a la entidad, al tamaño del sector institucional; un buen instructivo que explique claramente cómo se realiza la evaluación, cómo se completan los formularios, qué se evalúa y cómo entrena a los evaluadores. (Alles, 2005, p. 55).

Evaluar el rendimiento en base a objetivos cuantificables, son básicas para la administración eficaz y son medios para mejorar la calidad de la administración, la evaluación por áreas de desempeño, tiene la gran ventaja de ser operacional; puesto que, las evaluaciones no son diferentes de las tareas que los gerentes y servidores realizan, sino que son una revisión de lo que en realidad hicieron como administradores. Siempre hay preguntas sobre qué tan bien se desempeñó una persona, si las metas se lograron o no y por qué motivos, y cuánto debería esperarse respecto de la consecución de sus metas; pero se dispone de información sobre lo que una persona hizo, medido contra lo que acordó que era un objetivo razonable. Esta información proporciona sólidos supuestos de objetividad y se reducirá el elemento de mera opinión en una evaluación. Además, la evaluación

puede realizarse en una atmósfera en la que los superiores trabajen en cooperación con los subordinados en lugar de sentarse a juzgarlos. (Harold Koontz, 2012, p. 322).

La gestión del rendimiento debe estar sujeto a un programa capaz de ser evaluado con objetivos cuantificables, con estándares más apropiados para evaluar a los gerentes respecto de sus funciones. No es suficiente con una estimación general o evaluar sólo el desempeño de sus funciones básicas, la evaluación debe ir más allá. El mejor enfoque es utilizar como estándares las técnicas y los principios básicos de la administración. Si son básicos, como han demostrado ser en una amplia variedad de ambientes y cargos gerenciales, deben servir como estándares razonablemente buenos. Tan crudos como puedan ser, y aun cuando fuera necesario cierto juicio para aplicarlos en la práctica, dan al evaluador algunos puntos de comparación para medir qué tan bien comprenden y siguen sus subordinados las funciones de administrar. Definitivamente son más específicos y aplicables a la evaluación que los estándares generales; los hábitos de trabajo, la cooperación, la inteligencia, el juicio y la lealtad; enfocan su atención en lo que puede esperarse de un gerente respecto de sus funciones, y al utilizarlos junto con la evaluación del desempeño de planes de gestión (planes de gobierno, planes estratégicos, planes operativos institucionales y metas), pueden ayudar a eliminar gran parte de las debilidades existentes en muchos sistemas de evaluación administrativa. En suma, el programa de evaluación supone clasificar las funciones del gerente, luego tratar cada función mediante una serie de preguntas, las cuales están diseñadas para reflejar los fundamentos más importantes de la administración en cada área. (Harold Koontz, 2012, p. 322).

En relación con el análisis sobre la evaluación de desempeño, también se debe tomar en cuenta el ambiente mayor que rebasa mucho en la sociedad; este macroambiente incluye componentes como, las características demográficas, valores y estilos de vida de la sociedad, factores legales, políticos y regulatorios, factores ecológicos y medioambientales, factores tecnológicos, condiciones económicas generales, y fuerzas globales. (Thompson, Peteraf, & III, 2012, p. 50).

2.3.16. El reclutamiento, capacitaciones en el puesto y rotaciones.

El reclutamiento y selección de recursos humanos, ambas funciones están amalgamadas para proporcionar un servicio de excelencia a la organización institucional, teniendo como objetivo prioritario la atracción y captación de personal idóneo a los perfiles establecidos a través de un proceso que garantice la selección del mismo al enfatizar en la información presentada que ha sido validada con conocimientos, ética y competencias laborales, es decir, el saber hacer, pues en su conjunto garantizarán el cubrir las vacantes solicitadas, ya sea por el programa de planeación previamente elaborado y/o situaciones surgidas por la operatividad de la gestión institucional. (Sotomayor, 2016, p. 121).

Para el autor, Sotomayor (2016), “El talento y su desarrollo en sentido específico el talento significa la inteligencia y capacidad intelectual de una persona y por ello su administración es imperativo en la organización, de ahí la relevancia de estas funciones de reclutamiento y selección”. (p. 138).

El término capacitación a menudo se utiliza para describir casi cualquier esfuerzo que inicia una organización con el fin de fomentar el aprendizaje entre sus miembros. Sin embargo, muchos expertos distinguen entre capacitación, la cual tiende a tener un enfoque más estrecho y orientado hacia cuestiones de desempeño a corto plazo, y desarrollo, el cual tiende a estar más orientado hacia

la ampliación de las habilidades de una persona para responsabilidades futuras. Se tiende a combinar los dos términos en una sola frase, capacitación y desarrollo, para reconocer la combinación de actividades que las organizaciones utilizan para aumentar la base de habilidades de sus empleados. La razón fundamental por la que las organizaciones capacitan a los nuevos trabajadores es la de aumentar sus capacidades hasta el nivel requerido para su desempeño satisfactorio. A medida que estos empleados continúan en el puesto, una capacitación adicional les ofrece las oportunidades para que adquieran nuevos conocimientos y habilidades. (Snell G. B., 2008, p. 294).

En toda entidad pública, deben diseñar un programa de capacitación los gerentes deben considerar las dos condiciones que deben existir para el aprendizaje, la disposición y la motivación; además, para crear un ambiente que favorezca el aprendizaje deben tener en cuenta los principios de éste, los cuales incluyen el establecimiento de metas, la importancia de la presentación, el modelado, las diferencias individuales, la práctica activa y la repetición, el aprendizaje global en comparación con el segmentado, el aprendizaje masivo en comparación con el distribuido, la retroalimentación y el refuerzo. (Snell G. B., 2008, p. 336).

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal, entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. (Alles, 2005, p. 27).

En el trabajo, la capacitación en el puesto, busca encontrar muchas oportunidades de desarrollo, los empleados públicos quienes se capacitan

aprenden mientras contribuyen al logro de las metas institucionales; sin embargo, ya que este enfoque requiere gerentes de alto nivel y competencia probada que puedan enseñar y asesorar a los servidores en capacitación, existen limitaciones a este tipo de capacitación. El avance planeado es una técnica que da a los administradores una idea clara de su trayectoria de desarrollo, saben dónde se encuentran y hacia dónde van; por ejemplo, un gerente de menor nivel puede tener un perfil de trayectoria de supervisor a gerente de obras y de ahí a gerente de producción, por lo que el administrador conoce los requisitos para avanzar y los medios para lograrlo. Por desgracia puede dar una importancia excesiva al puesto siguiente en lugar de tener un buen desempeño en las tareas actuales.

El personal en capacitación puede percibir el avance planeado como un camino sin obstáculos hacia la cima, pero en realidad es un enfoque paso a paso que requiere que las tareas se realicen bien en cada nivel.

Sobre rotación de puestos, el propósito es ampliar los conocimientos de los administradores o gerentes potenciales y servidores. Los trabajadores en capacitación aprenden sobre las distintas funciones de la gestión institucional al rotar en distintos cargos. La idea de la rotación de puestos es buena, pero tiene sus desventajas, en algunos programas institucionales los participantes no tienen autoridad gerencial, en lugar de ello, observan o asisten a los gerentes de línea y no recae en ellos la responsabilidad que tendrían si en verdad dirigieran. Hasta en rotaciones hacia puestos gerenciales los participantes del programa de capacitación pueden no permanecer el tiempo suficiente en cada cargo para demostrar su efectividad futura como gerentes; más aún, una vez que el programa de capacitación se completa, puede no haber puestos adecuados disponibles para los administradores recién capacitados. A pesar de estas limitaciones, si tanto

gerentes como quienes están en capacitación comprenden las dificultades inherentes, la rotación de puestos tiene aspectos positivos y debe beneficiar a los capacitados, a la institución y satisfacción de los ciudadanos. (Harold Koontz, 2012, p. 347-348).

Los programas de conferencias y congresos pueden utilizarse en el desarrollo interno o externo, exponen a los gerentes actuales o potenciales a las ideas de oradores expertos en su campo, dentro de la organización institucional, los servidores públicos serán instruidos sobre la historia de la entidad, sus propósitos y políticas de gestión, así como sobre sus relaciones con los ciudadanos. Las conferencias externas y congresos pueden variar mucho, desde programas sobre técnicas gerenciales específicas, a otros sobre temas amplios, como la relación entre el sector y la sociedad. Estos programas pueden ser valiosos si satisfacen una necesidad de desarrollo y se planean con cuidado. Una cuidadosa selección de temas y oradores aumentará la efectividad de este dispositivo de desarrollo; más aún, las conferencias y congresos pueden hacerse más útiles al incluir análisis, ya que la comunicación de dos vías permite a los participantes pedir la aclaración de temas que son relevantes para los trabajadores, la institución y los ciudadanos. (Harold Koontz, 2012, p. 250).

Las entidades del Estado tienen un gran desafío en lo relativo a conducirse en forma ética, es decir, respetando principios y normas morales que regulan las actividades humanas definiendo lo correcto o incorrecto pues hay que considerar que el entorno no le favorece en este sentido y la actuación se refleja en las operaciones que realizan, en lo particular en el ámbito de los recursos humanos ya que son conocidos los hechos y escándalos acontecidos a nivel nacional e incluso internacionalmente que merman la credibilidad de las personas que

esperan lo contrario cuando se incorporan al medio laboral, el esfuerzo prioritario que se realiza es el diseño y difusión del código de ética, el mismo que constituye la declaración formal de los valores de la organización teniendo como finalidad guiar la conducta de los servidores en las situaciones que se le presentan en su centro de labores. (Sotomayor, 2016, p. 49).

2.3.17. Liderazgo organizacional, la motivación y el seguimiento en la evaluación de desempeño.

Para Hitt & Porter (2006), define el “Liderazgo organizacional como un proceso interpersonal que implica los intentos de influir en otros individuos para lograr una determinada meta. con esta definición destacamos, asimismo, el liderazgo como un proceso de influencia social”. (p. 350).

En este acápite, la motivación se define como un conjunto de fuerzas que impulsan, dirigen y mantienen cierta conducta. Tales fuerzas quizá provengan del interior de las personas, y se conocen como “empuje” de las fuerzas internas; o tal vez provengan del entorno y se denominan “arrastre” de las fuerzas externas. (Hitt & Porter, 2006, p. 412).

Debido a que las revisiones de desempeño pueden ser emocionales, especialmente para el empleado y, en ocasiones, también desde la perspectiva de los jefes o superiores, es conveniente realizar una revisión con una agenda en mente. El planeamiento es muy importante para objetivizar el proceso y manejar las emociones. Se sugiere transmitir el mensaje deseado prescindiendo de la eventual reacción del empleado. (Alles, 2005, p. 57).

El liderazgo y la motivación, funciona si el gerente es efectivo, en tal sentido será líder; esto parte desde la planeación cuidadosa, establecer una estructura organizacional que ayude a las personas a alcanzar las metas e integrar personal

lo más competente posible en esa estructura. La evaluación, debe ser motivadora y el seguimiento de las actividades del personal mediante el control es también una función importante de la administración gerencial; sin embargo, todas estas funciones gerenciales lograrán poco si los gerentes no saben cómo dirigir a las personas o no comprenden los factores humanos de sus operaciones de manera que generen los resultados deseados. La función gerencial de dirigir se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y del equipo institucional. Administrar requiere la creación y el mantenimiento de un ambiente donde los individuos trabajen en equipos hacia la consecución de objetivos integrados. Es importante conocer y aprovechar los factores humanos y de motivación para hacer efectivo un buen seguimiento o acompañamiento en la gestión de la entidad pública. (Harold Koontz, 2012, p. 356-360).

Para Harold Koontz (2012) “La motivación debe considerarse desde un punto de vista sistémico y contingente”. (p. 407).

Harold Koontz (2012), sostiene que, “Liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo y de la entidad”. (p. 413).

Desde nuestra experiencia, sobre el asunto que nos ocupa, el liderazgo se logra cuando a los trabajadores se les ofrece atender sus metas personales, cuanto más se comprenda, qué motiva a los servidores y saber cómo operan estos motivadores, y a mayor reflejo de esta comprensión al realizar sus acciones, es más probable que se pueda ser un líder eficaz.

Para fortalecer una gestión institucional es muy importante mantener una buena comunicación, así, Harold Koontz (2012), manifiesta que, “El propósito de

la comunicación en una entidad es disponer de información para actuar en los procesos de cambio e influir en la acción para lograr el bienestar, siendo esencial para el funcionamiento interno de la entidad” (p. 456).

En una organización efectiva la comunicación fluye en varias direcciones, hacia abajo, hacia arriba y cruzada. Tradicionalmente se destacó la comunicación descendente, pero hay bastante evidencia de que habrá problemas si sólo fluye hacia abajo; de hecho, puede sostenerse que para ser efectiva debe empezar en el subordinado, lo que significa que primordialmente debe ser ascendente. La comunicación también fluye horizontal y diagonalmente. (Harold Koontz, 2012, p. 461).

Harold Koontz (2012) “La comunicación descendente fluye desde quienes están en los niveles superiores hacia los inferiores en la jerarquía organizacional. Este tipo de comunicación existe sobre todo en organizaciones con una atmósfera autoritaria”. (p. 461).

En la comunicación ascendente, su transmisión objetiva es esencial para propósitos de control. La alta gerencia necesita saber de manera específica los hechos del desempeño, y en la comunicación horizontal, se utiliza para acelerar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos institucionales. (Harold Koontz, 2012, p. 462-463).

La labor de control y seguimiento es necesario que se realicen para comprobar el funcionamiento y simultáneamente valorizar lo realizado. Se tiene presente en lo general que en las organizaciones se delinear normas que permiten encauzar las actividades que se realizan y ésta que nos ocupa no es la excepción, por ello está sujeta al monitoreo y evaluación correspondiente, ahondando en lo que se ha expresado. Es pertinente señalar que es imprescindible corroborar lo que se realiza

en forma periódica y obviamente informar del desenvolvimiento de la persona ya que la evaluación en sí tiene como característica fundamental que representa una acción positiva, así como la de ser constructiva en un sentido general y la evaluación debe comprender no solamente los conocimientos adquiridos sino también lo relativo a la nueva actitud que indudablemente es lo más positivo. (Sotomayor, 2016, p. 221).

2.3.18. Retroalimentación y procesos de mejora continua.

Como toda actividad, la capacitación tiene una misión que representa su razón de ser y ella hace referencia a que cubre una necesidad y por eso contribuye al desarrollo del individuo y naturalmente al de la organización, teniendo un carácter humano y social a través del mejoramiento de los conocimientos, habilidades y actitudes para que encuentren en su trabajo un ambiente propicio que le permita obtener una óptima realización, misma que repercutirá potencialmente en su crecimiento y en la obtención de alicientes que le permitan disfrutar de un mejor nivel de vida y contribuir al mejoramiento de su desempeño laboral. (Sotomayor, 2016, p. 179).

La evaluación de desempeño, como toda función, es necesaria para monitorear, revisar y examinar el programa y a las personas que participan ya que en esencia se deben de detectar cambios visibles en el tiempo, como informe directivo es indudablemente la información del programa, así como sus resultados necesitan ser informados en forma periódica a la alta gerencia ya que la premisa básica en la capacitación es de que después de un tiempo razonable que se haya impartido el cambio debe ser notorio y si no lo fuese es pertinente delimitar por qué y tomar acciones al particular. (Sotomayor, 2016, p. 189).

Para Alles (2005), “Si un empleado conoce las competencias requeridas para su puesto y entonces en grados se puede, verificar, analizar y controlar sus propias conductas con lo requerido, al llegar el momento de la evaluación de desempeño no pueden presentarse “grandes sorpresas”. (p. 49).

Además, Alles (2005), nos dice, “Esto requiere que los directores proporcionen una retroalimentación a los trabajadores con el fin de que estos alcancen niveles más altos de rendimiento. (p. 45).

La evaluación de la gestión del rendimiento, es el acto de recabar datos para cuantificar los valores o resultados, servicios, procesos y otros instrumentos de la entidad. Las mediciones y los indicadores se refieren a los resultados numéricos que se obtienen de la evaluación. En el caso de los servicios públicos, las mediciones de la calidad serían, la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos. El termino indicador en general se utiliza para las mediciones que no constituyen una medida directa o exclusiva del desempeño, aunque no puede medirse directamente la insatisfacción, puede utilizar la cantidad de quejas de usuarios que no encuentran soluciones a sus problemas. (Lindsay, 2015, p. 375).

Los procesos de control, se efectúa una vez realizada la evaluación de desempeño, para cuyo efecto son importantes los planes estratégicos, que son los criterios frente a los que los gerentes diseñan sus controles, lógicamente el primer paso del proceso de control será establecer esos planes; sin embargo, dado que éstos varían en detalles y complejidad y que, por lo común, los funcionarios no pueden vigilar todo, se establecen estándares especiales. Los estándares simplemente son criterios de desempeño, los puntos seleccionados de todo un programa de planeación en los que se establecen medidas de desempeño para que los funcionarios reciban indicios sobre cómo van las cosas y no tengan que vigilar

cada paso en la ejecución de los planes. Aun cuando no siempre sea posible, la medición del desempeño frente a los estándares debería hacerse apropiadamente de forma anticipada para detectar las desviaciones antes de que ocurran y evitarlas mediante acciones apropiadas. El funcionario que está alerta y tiene visión de futuro puede, en ocasiones, predecir posibles desviaciones de los estándares; sin embargo, en ausencia de tal capacidad éstas deben descubrirse tan pronto como sea posible. (Harold Koontz, 2012, p. 496).

El control estratégico requiere del monitoreo sistemático en puntos de control estratégicos, así como de modificar la estrategia de la organización con base en esa evaluación. Como se señaló, planear y controlar se relacionan estrechamente; por tanto, los planes estratégicos requieren control estratégico, y ya que el control facilita la comparación de las metas propuestas con el desempeño real, también permite oportunidades de aprendizaje, que a su vez son la base del cambio organizacional. (Harold Koontz, 2012, p. 500).

El control gerencial es, en esencia, el mismo proceso de control básico que se encuentra en los sistemas físicos, ambientales y sociales. Muchos sistemas se autocontrolan mediante la realimentación de información que muestra las desviaciones de los estándares e inicia los cambios; en otras palabras, los sistemas utilizan parte de su energía para realimentar información que compara el desempeño con un estándar e inicia una acción correctiva. Este sistema coloca la función de control en una perspectiva más compleja y realista que si se la considera sólo como cuestión de establecer estándares, medir el desempeño, corregir las desviaciones y retroalimentar. Los gerentes miden el desempeño real, comparan esta medición contra los estándares e identifican y analizan las desviaciones, y entonces, para hacer las correcciones necesarias, deben desarrollar

un programa de acción correctiva e instrumentarlo para llegar al desempeño deseado. (Harold Koontz, 2012, p. 501).

Harold Koontz (2012), define a control como, “Un control adecuado revelará dónde ocurren las fallas y quién es su responsable, garantizará que se tome una acción correctiva, se corrigen las desviaciones de los planes mediante la planeación, la organización, la integración de personal y la dirección adecuados. (p. 513).

2.4. Marco conceptual.

2.4.1. Ley del servicio civil.

a) Ley del servicio civil.

La ley del servicio civil, busca establecer un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado, así como para aquellas personas que están encargadas de su gestión, del ejercicio de sus potestades y de la prestación de servicios. La finalidad de la presente ley es que las entidades públicas del estado alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, y presten efectivamente servicios de calidad a través de un mejor servicio civil, así como promover el desarrollo de las personas que lo integran. (Ley N° 30057, p. 01).

b) La eficiencia.

Para Rojas & Jaimes (2017), define eficiencia como “Criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo resultado con el mínimo de recurso, energía y tiempo, por lo que es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados. (p. 3).

Para Chiavenato (2011), “La eficiencia se mide por la cantidad de recursos para una unidad de producción; la eficiencia aumenta a medida que disminuyen los costos y los recursos utilizados”. (p. 20).

c) La eficacia.

Para Rojas & Jaimes (2017), definen a eficacia como “Capacidad de una organización para lograr los objetivos, incluyendo la eficiencia y factores del entorno. (p. 3).

Para Chiavenato (2011), “En términos económicos, la eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante los productos (bienes o servicios) que proporciona”. (p. 22).

d) Calidad de los procesos en recursos humanos.

Es la manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas, es decir, la calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización, es un aspecto crucial en la competitividad organizacional, los procesos básicos en la gestión de personas son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas, el ciclo de la gestión de personas se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y control de personas. Integrar, organizar, retener, desarrollar y controlar a las personas son cinco procesos íntimamente interrelacionados interdependientes. por su interacción, todo cambio en uno de ellos ejerce influencia en los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente,

con lo que genera ajustes y acomodados en todo el sistema.
(Chiavenato, 2011, p. 100).

e) Desarrollo de las personas.

Son los conocimientos, las habilidades y las capacidades que muestre un empleado en relación con los requisitos contenidos en la descripción y especificación de ese puesto proporcionan pistas de las necesidades de capacitación; también, el desarrollo de carrera profesional, como parte de la función de capacitación, se relaciona con preparar a los empleados para un avance hacia los puestos donde sus capacidades puedan emplearse al máximo, los requisitos de calificación formal asignados a los puestos de alto nivel indican cuánta más capacitación y desarrollo necesitan los empleados para avanzar hacia esos puestos. (Snell G. B., 2008, p. 143).

2.4.2. Indicadores.

a) Planificación de objetivos institucionales.

La planificación de objetivos de la institución coadyuva con la organización, proporcionando el personal con mayor potencialidad para cubrir no sólo el puesto actual sino a futuro y mantener y acrecentar su aportación individual y de equipo por la importancia de la fijación de objetivos resulta pertinente al menos señalar directrices de tipo general susceptibles de observar. (Sotomayor, 2016, p. 31).

b) Logro de resultados de la institución.

Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades de

los usuarios, superar los retos y mejorar la gestión; también se entiende como la habilidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la concesión de los resultados esperados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando la capacidad de logro y manteniendo altos niveles de rendimiento en el marco de la gestión pública del Estado.

c) Gestión por procesos.

En el marco de la política nacional de modernización de la gestión pública, que plantea la implantación de la gestión por resultados en la administración pública debe también adoptarse de manera paulatina, la gestión por procesos en todas las entidades para que brinden a los ciudadanos servicios de manera más eficiente y eficaz y logren resultados que los beneficien. Para ello, deberán priorizar aquellos procesos que sean más relevantes de acuerdo a la demanda ciudadana, a su plan estratégico, sus competencias y componentes de programas presupuestales que tuvieran a su cargo, para luego poder organizarse en función a dichos procesos. (Política Nacional de la Modernización de la Gestión Pública, 2012, p. 19).

d) Recursos utilizados.

La gestión pública está enfocada en la administración eficiente de todos los recursos con los que cuenta una entidad estatal, con la finalidad de dar respuesta a las demandas de los ciudadanos, a la vez que garantizar el desarrollo de la sociedad en su conjunto.

e) Nivel de gestión de calidad de servicios.

La calidad está entendida como la medida en que los bienes y servicios brindados por el Estado satisfacen las necesidades y expectativas a las personas. Es decir, está vinculado con el grado de adecuación de los bienes y servicios a los fines o propósitos que las personas esperan obtener, para lo cual las entidades públicas se organizan de manera efectiva, logrando el resultado esperado con el uso eficiente de los recursos. (Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2019- PCM/SGP, 2019, p. 3).

f) Liderazgo y compromiso de la alta dirección.

La alta dirección de cada entidad del Estado debe demostrar su liderazgo y compromiso con las normas técnicas para la gestión de la calidad de servicios de manera activa y visible, para lo cual coadyuve en reducir barreras de cambio, promoviendo y participando en los espacios de articulación que demande el fortalecimiento de los bienes y servicios, sean estos entregados directamente por la entidad o como parte de una cadena de trámite o evento de vida en la que participan diferentes entidades, para asegurar los mecanismos de seguimiento y medición de los resultados. (Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2019- PCM/SGP, 2019, p. 9).

g) Planeación de recursos humanos

El concepto planeación en sentido general, alude a la visión del futuro involucrando estrategias, objetivos y metas, elementos que necesariamente se identifican con este recurso porque se puede afirmar que en este tema es la función que fortalece la visión para anticiparse,

prevenir y consolidar la presencia y desplazamiento del recurso humano que participa en la institución. (Sotomayor, 2016, p. 98-99).

h) Reclutamiento y selección.

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización institucional, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea, en otras palabras, el área de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el área en el que se encuentre la vacante haya tomado la decisión correspondiente. Como el reclutamiento es una función de consultoría, sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa con una especie de orden de servicio, generalmente denominada requerimiento de personal, se trata de un documento que llena y firma la persona responsable de cubrir alguna vacante en su perfil de puesto, los elementos del documento dependen del grado de complejidad en el área de recursos humanos, cuanto mayor sea la complejidad, más detalles debe llenar en el documento el responsable del área emisora. (Chiavenato, 2011, p. 132-133).

Una vez que la entidad dispone de personal para cubrir el puesto solicitado es indudable que continuará otra fase de un proceso que está representada por la selección, misma que alude a decidir sobre la elección del candidato final basándose en los resultados de sus evaluaciones, disposición, desenvolvimiento y la adhesión a trabajar en equipo. (Sotomayor, 2016, p. 127-128).

i) Contratación e inducción.

La contratación representa un acuerdo de voluntades en forma libre y personal, siendo necesario que una vez que se acepten las condiciones contractuales se formalice el contrato individual respectivo y se proceda a los registros fiscales de la persona si no los tuvieran y los de seguridad social, ello preferentemente antes de que se ingrese al área de trabajo o bien en forma simultánea, en la misma forma se deberán cubrir los trámites internos como el alta en nómina e identificación de la persona. (Sotomayor, 2016, p. 153).

Para Sotomayor (2016), “La inducción representa una actividad que realiza la institución a efecto de que se integre a ella y en su momento al área de trabajo respectivo”. (p. 155).

j) Capacitación y formación.

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. la capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. (Chiavenato, 2011, p. 322).

La formación debe tratar de orientar las experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, para que los individuos de todos los niveles de la entidad desarrollen más rápido sus conocimientos, las actitudes y

habilidades que les beneficiarán a ellos y a la institución. (Chiavenato, 2011, p. 324).

k) Seguridad en el trabajo.

La seguridad en el trabajo, debe ser una elaboración conjunta de programas de seguridad básica para los que van a observarlos, los conozca y los cumpla, la seguridad e higiene es elemental en los centros de trabajo, de ahí la dedicación a ellos y a su calendarización porque ella se debe de iniciar desde el primer día de labores de la persona y ser constante y con las modalidades de teoría y práctica, es imprescindible que se tengan relaciones gubernamentales adecuadas. (Sotomayor, 2016, p. 294).

2.4.3. Gestión del Rendimiento.

Proceso que realiza un supervisor a un subordinado (por lo general una vez por año) y que es diseñado para ayudar a los empleados a entender sus funciones, objetivos, expectativas y éxito en el desempeño. (Snell G. B., 2008, p. 348).

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo, toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona, para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los trabajadores, gestión del rendimiento. (Chiavenato, 2011, p. 202).

a) La planificación.

La planeación de recursos humanos, es el proceso de anticipar y hacer previsiones ante el ingreso de personas a una entidad, su estancia en ella y su salida de la misma. En conjunto, el propósito de ambos tipos de planeación es ayudar a los gerentes a desplegar los recursos humanos de manera tan efectiva como sea posible, en el lugar y el momento en que se les necesite, para lograr los objetivos de la organización. (Snell G. B., 2008, p. 50).

La actividad de planeación de recursos humanos tiene que ver con la evaluación de las necesidades futuras del recurso humano (demanda), la determinación de la disponibilidad del tipo de gente que se necesita (suministro) y la creación de planes acerca de cómo satisfacer la necesidad (satisfacción). En el nivel de las organizaciones, la planeación de recursos humanos a veces es una responsabilidad compartida por especialistas y otras áreas funcionales de la entidad. (Hitt & Porter, 2006, p. 528).

La etapa de planificación abarca todas aquellas acciones necesarias para preparar a la entidad para la ejecución de las etapas del ciclo, asegurando la información y participación de todos los actores involucrados, contempla la elaboración del cronograma institucional, acciones de comunicación y sensibilización, la planificación de las acciones de capacitación a cargo de la oficina de recursos humanos, así como el establecimiento de las metas grupales e individuales y los compromisos individuales para cada servidor. (Decreto Supremo N° 127-2019, p. 4).

b) Seguimiento.

Por lo general el departamento de recursos humanos tiene la principal responsabilidad de supervisar y coordinar el programa de evaluación, los gerentes de los departamentos operativos también deben participar de forma activa, en especial para ayudar a establecer los objetivos para el programa. Además, si los empleados tienen la oportunidad de participar en el desarrollo del programa de evaluación del desempeño, hay más probabilidades de que acepten y estén satisfechos con él, sus preocupaciones acerca de la justicia y precisión para determinar aumentos, promociones y cuestiones relacionadas tienden a disminuir un poco cuando han participado en la etapa de planeación y han ayudado a desarrollar los estándares de desempeño. (Snell G. B., 2008, p. 352).

c) Evaluación.

Evaluar los resultados y emprender acciones, es sin lugar a dudas la tarea administrativa más difícil de todo el proceso de control, los resultados que surgen de las comparaciones del desempeño podrían requerir que se emprenda acciones o no, los administradores necesitan considerar si una comparación por sí misma o un patrón de ellas requiere que se tome medidas. si el desempeño real se desvía del esperado, ¿qué tanta diferencia se requeriría antes de hacer algo al respecto? esa pregunta no tiene una respuesta única, requiere la evaluación de la importancia y la magnitud de la desviación. (Hitt & Porter, 2006, p. 575).

d) La retroalimentación.

La retroalimentación de 360 grados tiene que ver con la racionalidad que subyace a los sistemas de evaluación de retroalimentación de 360 grados, es decir, que el desempeño de un individuo debe verse desde múltiples perspectivas, la mayoría de sistemas de retroalimentación de 360 grados implica la recolección de evaluaciones del desempeño de un individuo por parte de su jefe, colegas y subalternos. (Hitt & Porter, 2006, p. 528).

e) Elaboración y ejecución de las acciones de comunicación.

Las acciones de comunicación son necesarias para dar soporte a la implementación de la gestión del rendimiento, se sugiere elaborarlas en coordinación con el área encargada de comunicación interna de la entidad, el producto de esta actividad es la matriz de acciones de comunicación. (Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 076, 2021-Servir-PE, p.8).

f) Matriz de participantes aplicando la segmentación.

Para la implementación de la gestión del rendimiento, los servidores civiles son segmentados en grupos, cada segmento tiene un nivel de responsabilidad en relación con su aporte o contribución a la concretización de las prioridades anuales de gestión del órgano o unidad orgánica; asimismo, los segmentos determinan los roles dentro del ciclo de gestión del rendimiento (evaluador, evaluado o ambos). La segmentación es también necesaria para uniformizar las diversas clasificaciones de los regímenes laborales. (Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 076, 2021-Servir-PE, p. 8).

g) Aprobación del cronograma.

El cronograma es elaborado y aprobado mediante resolución del titular de la entidad, contiene las actividades a realizar en todas las etapas del ciclo; excepcionalmente, podría requerir modificaciones posteriores, por lo que se sugiere que se evalúe que la resolución considere otorgarle a la oficina de recursos humanos la potestad para hacer cambios en el documento, justificados con cargo a dar cuenta al titular de la entidad y a servir. Las entidades pueden consolidar los instrumentos generados en esta etapa para facilitar la gestión del subsistema. (Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 076, 2021-Servir-PE, p. 9).

h) Factores de evaluación.

Los factores de evaluación, constituyen el eje del ciclo de gestión del rendimiento y dentro de la etapa de planificación, es especialmente relevante su definición, siendo el factor de metas lo más importante; para este proceso, se recomienda coordinar con el área de planeamiento de la entidad ya que se usarán como insumo algunos instrumentos de gestión elaborados por dicha área. (Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 076, 2021-Servir-PE, p. 9).

i) Entrega de evidencias, revisión y retroalimentación a las evidencias presentadas.

Cada evidencia la elabora el evaluado de acuerdo a lo indicado en el formato para la gestión del rendimiento, principalmente mediante información consolidada, y de preferencia en versión digital. El evaluado se responsabiliza de entregar sus evidencias tantas veces

como plazos establecidos tenga en su formato, aplicando el procedimiento y herramientas que haya determinado y comunicado la oficina de recursos humanos, las que deberían ser principalmente digitales.

El evaluador registra la retroalimentación en la celda correspondiente del formato, al menos para una de las evidencias presentadas y en tiempo prudencial para que el evaluado tome conocimiento de las acciones correctivas o recomendaciones que se registren, la oficina de recursos humanos mediante las actividades informativas, promueve la participación activa de los evaluadores para el registro de retroalimentación. Cuando se trata de la evidencia final, el evaluador puede registrar el seguimiento y retroalimentación, porque para este caso, la retroalimentación se hará en la etapa de evaluación. (Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 076, 2021-Servir-PE, p. 18).

j) Reuniones de seguimiento.

Se debe realizar como mínimo una reunión de seguimiento dentro del periodo establecido para esta etapa, cada reunión a desarrollarse debe estar vinculada a uno de los plazos programados en el formato para la gestión del rendimiento, con excepción del último plazo, para el que se desarrolla la reunión de retroalimentación final, previamente a la reunión de seguimiento, el evaluador cita a cada uno de los evaluados mediante el canal definido y comunicado por la oficina de recursos humanos, la citación puede ser colectiva, es decir, evaluador y evaluado, indicando la hora de cada reunión individual y el lugar si

es presencial o el enlace si es virtual. La información a registrar como producto de la reunión de seguimiento durante la etapa de seguimiento y especialmente en la reunión, es necesaria la identificación de oportunidades de mejora para el desempeño individual e institucional, siendo especialmente importantes las necesidades de capacitación para el plan de desarrollo de personas. (Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 076, 2021-Servir-PE, p. 18).

La etapa de planificación abarca todas aquellas acciones necesarias para preparar a la entidad para la ejecución de las etapas del ciclo, asegurando la información y participación de todos los actores involucrados, contempla la elaboración del cronograma institucional, acciones de comunicación y sensibilización, la planificación de las acciones de capacitación a cargo de la oficina de recursos humanos, así como el establecimiento de las metas grupales e individuales y los compromisos individuales para cada servidor. (Decreto Supremo N° 127-2019, p. 4).

k) Valoración del desempeño.

Se ejecuta en los plazos establecidos en el cronograma, siguiendo las actividades específicas, la puntuación es la valoración cuantitativa del nivel de logro del servidor, por las metas establecidas y es el insumo para otorgar la calificación, se realiza utilizando, principalmente, las últimas evidencias presentadas por cada meta, entregada en el último plazo programado. La calificación es la valoración cualitativa que se asigna al servidor, de acuerdo a la

puntuación final obtenida. (Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 076, 2021-Servir-PE, p. 23).

l) Notificación de la calificación.

La hace el evaluador individualmente a cada uno de sus evaluados, utilizando principalmente el correo electrónico, para lo cual la oficina de recursos humanos debe haber realizado un procedimiento previo a fin de que el servidor autorice expresamente que se le notifique la calificación por este medio, la notificación de la calificación se realiza en un plazo máximo de cinco días hábiles, contados desde el día hábil siguiente de culminado el plazo para la asignación de la calificación según el cronograma, esta notificación debe contener como datos la calificación obtenida en letras y puede incluirse también la puntuación final en números. Luego de notificada la calificación, el evaluador cita anticipadamente a cada evaluado a la reunión de retroalimentación final, la que debe realizarse dentro de los plazos establecidos en el cronograma, que son diez días hábiles contados a partir del día siguiente de notificada la calificación. (Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 076, 2021-Servir-PE, p. 24).

m) Retroalimentación final de la gestión del rendimiento.

En esta reunión se revisa y comenta la información identificada durante el periodo (etapas de planificación y seguimiento) como base para la retroalimentación final, en la parte correspondiente a retroalimentación final y acciones de mejora, de la sección resultados finales del formato para la gestión del rendimiento, se registra la información de los acuerdos y conclusiones de esta reunión final del

ciclo, el registro es concreto. (Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 076, 2021-Servir-PE, p. 24).

n) Capacitaciones.

Son propuestas de capacitación para los servidores civiles con calificación de rendimiento sujeto a observación, que busquen cerrar las brechas que le han impedido lograr mejor puntuación final, estas propuestas son consolidadas por la oficina de recursos humanos para su inclusión en el plan operativo institucional de acuerdo a la normatividad establecida por el proceso de capacitación. (Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 076, 2021-Servir-PE, p. 24).

o) Iniciativas

No son temas de capacitación, pero sí acciones a ejecutarse en el corto plazo para que el servidor, individualmente o en equipo, logre un mejor desempeño, el registro de iniciativas se podría obviar, principalmente, para los servidores con calificación de buen rendimiento o puntajes finales sobre los noventa puntos. (Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 076, 2021-Servir-PE, p. 25).

p) Oportunidades de mejora

La retroalimentación en general, de acuerdo a los aspectos positivos evidenciados y las oportunidades de mejora identificadas, son insumos generados de acuerdos o pautas de mejora del desempeño por lo que las acciones complementarias y oportunidades de mejora se deben registrar para todos los servidores civiles que han sido evaluados, la ejecución de estas iniciativas las gestiona el evaluador, con el acompañamiento de la oficina de recursos humanos para su

ejecución puede ser necesaria la coordinación con otros órganos o unidades orgánicas de la entidad e incluso con organizaciones externas. (Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 076, 2021-Servir-PE, p. 25).

2.5. Definición de términos básicos.

a) Política pública.

Las políticas públicas son las opciones, los modelos, o formas de organizar las relaciones económicas, sociales, u otras que a través del tiempo va eligiendo una sociedad. Dada su naturaleza dinámica y cambiante en el tiempo, reflejan inevitablemente un juicio de valor sobre “en qué” y “cómo” debe actuar el Estado para cumplir sus fines. (Decreto Supremo N° 103-PCM, p. 7).

b) Modernización de la gestión pública.

Se refiere a la construcción y mantenimiento de un Estado eficiente, eficaz, moderno y transparente al servicio de las personas y de sus derechos, y que promueva el desarrollo y buen funcionamiento del mercado y de los servicios públicos. Así, se busca un Estado que atienda las demandas de la población y asegure su participación en la gestión de políticas públicas y sociales, así como en la regulación de los servicios públicos en los tres niveles de gobierno.

Esta Política de Estado busca que las personas alcancen su potencial en igualdad de oportunidades y sin discriminación para gozar de una vida plena, dentro de una sociedad democrática, pacífica, respetuosa de los derechos humanos y libre del temor y de la violencia, siendo uno de sus principios la sostenibilidad ambiental. (Decreto Supremo N° 103-PCM, p. 5).

c) Valor público.

Es el cambio que acontece en la sociedad, sucede cuando: a) las intervenciones públicas, que adoptan la forma de bienes, servicios o regulaciones, satisfacen las necesidades y expectativas de las personas, generando beneficios a la sociedad y, b) se optimiza la gestión interna a través de un uso más eficiente y productivo de los recursos públicos, para, directa o indirectamente, satisfacer las necesidades y expectativas de las personas, generando beneficios a la sociedad. (Decreto Supremo N° 103-PCM, p. 8).

d) Servicio civil meritocrático.

Es el conjunto de medidas institucionales por las cuales se articula y gestiona a los servidores públicos, que armoniza los intereses de la sociedad y los derechos de los servidores públicos, y tiene como propósito principal el servicio al ciudadano. En este sentido, la reforma del servicio civil iniciada por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) se orienta a mejorar el desempeño y el impacto positivo que el ejercicio de la función pública debe tener sobre la ciudadanía sobre la base de los principios de mérito e igualdad de oportunidades como principales características del servicio civil. (Ministros, Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, 2012, p, 44).

e) Gobierno abierto.

Es un componente transversal a la gestión de los componentes de políticas públicas y regulación, estrategia, bienes y servicios, gestión interna y resultados, se incorpora ante la necesidad de apertura del Estado hacia las personas, con el fin de que provean información a través de canales de información y comunicación que deben poner a su disposición todas las

entidades públicas, así como las acciones que promuevan la participación de las personas en el ciclo de vida de las intervenciones públicas; y a su vez ampliar el alcance de los mecanismos de integridad pública y rendición de cuentas de las entidades. (Decreto Supremo N° 103-PCM, p. 11).

f) Gobierno electrónico.

Se refiere al uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en los órganos de la administración pública 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. Es una herramienta fundamental para la modernización de la gestión pública, en tanto complementa y acompaña la gestión por procesos, apoya el seguimiento y la evaluación, y permite impulsar el gobierno abierto. (Ministros, Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, 2012, p, 50).

g) 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. En un escenario como éste, para que las políticas públicas se mantengan coordinadas hasta llegar a los ciudadanos, se requiere poner en juego mecanismos efectivos de coordinación y cooperación entre los niveles de gobierno y las entidades que componen la organización del Estado.

(Ministros, Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, 2012, p, 52).

h) Gestión por procesos.

Los procesos de la cadena productiva y el alineamiento correspondiente de los procesos de soporte deben comenzar tomando las definiciones de la estrategia en relación con cuál es el bien o servicio que se tiene que producir y cuáles son las características o atributos de ese producto que más valora el ciudadano al cual está dirigido; luego se deben identificar todas y cada una de las operaciones necesarias para producir ese bien o servicio. Esto permitirá identificar y priorizar los procesos que agregan valor, de manera que no se trabaje sobre procesos innecesarios o irrelevantes. (Ministros, Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, 2012, p, 42).

i) Organización institucional.

La determinación de objetivos claros y la asignación y uso eficiente de los recursos presupuestales orientados a resultados, están relacionados y tienen que estar alineados con la manera como las entidades públicas se organizan. En otras palabras, una vez definidos los objetivos prioritarios de la entidad, deben identificarse los procesos relevantes y en función de ellos, la entidad debe organizarse de manera adecuada para lograr llevar adelante eficientemente esos procesos y alcanzar los resultados esperados en la entrega de los bienes y servicios públicos de su responsabilidad. (Ministros, Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, 2012, p, 43).

j) Calidad de servicio.

Es la medida en que los bienes y servicios brindados por el estado satisfacen las necesidades y expectativas a las personas, es decir, está

vinculado con el grado de adecuación de los bienes y servicios a los fines o propósitos que las personas esperan obtener, para lo cual las entidades públicas se organizan de manera efectiva. En ese sentido, la satisfacción ciudadana se define como la valoración que hacen las personas sobre la calidad percibida del bien o servicio que recibe de la entidad pública. (Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2019-PCM/SGP, p. 10).

CAPÍTULO III

PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis.

3.1.1. Hipótesis General.

La Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, se relaciona de manera positiva en la gestión del rendimiento de los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, en el año 2020.

3.1.2. Hipótesis Específicas.

- a) El nivel de implementación de la ley del servicio civil, es limitado en los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, en el año 2020.
- b) El nivel de implementación de la gestión del rendimiento es bajo en los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, en el año 2020.

3.2. Variables.

Variable X.

Ley del Servicio Civil.

Variable Y.

Gestión del Rendimiento.

3.3. Operacionalización de los componentes de las hipótesis.

Tabla 1:

Título: Ley del servicio civil y la gestión del rendimiento en los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, 2020.					
Hipótesis	Definición conceptual	Definición operacional de las variables			
		Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos de recolección de datos
La Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, se relaciona de manera positiva en la gestión del rendimiento de los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, en el año 2020.	Ley del servicio civil Busca establecer un régimen único, para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado y para las que están encargadas de su gestión, de sus potestades y de la prestación de servicios. La finalidad es que las entidades alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, y presten servicios de calidad y promover el desarrollo de las personas. (Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, p, 1)	Variable X Ley del servicio civil	Nivel de eficiencia	Planificación de objetivos. Logro de resultados.	La investigación utilizó el instrumento del Cuestionario. La técnica es la encuesta con preguntas estructuradas para la ley del servicio civil y la gestión del rendimiento; la misma que se aplicó a los trabajadores de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, la encuesta es tipo escala de Likert.
			Nivel de eficacia	Gestión de procesos. Recursos utilizados.	
			Nivel de calidad de los procesos	Gestión de calidad de servicio. Liderazgo y compromiso de la alta dirección.	
			Nivel de desarrollo de las personas	Planeación de recursos humanos. Reclutamiento y selección. Contratación e inducción. Capacitación y formación. Seguridad en el trabajo.	
				Nivel de planificación	
	Nivel de seguimiento	Entrega de evidencias, revisión y retroalimentación a las evidencias presentadas. Reuniones de seguimiento.			
	Gestión del rendimiento La gestión del rendimiento comprende el proceso de evaluación de desempeño y tiene por finalidad estimular el buen rendimiento y el compromiso del servidor civil. Identifica y reconoce el aporte de los servidores con las metas institucionales y evidencia las necesidades requeridas por los servidores para mejorar el desempeño en sus puestos y de la entidad. (Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, p, 4)	Variable Y Gestión del rendimiento	Nivel de evaluación	Valoración del desempeño. Notificación de la calificación.	

			Nivel de retroalimentación.	Capacitaciones.	
				Iniciativas.	
				Oportunidades de mejora.	
Hipótesis específicas					
<p>El nivel de implementación de la ley del servicio civil, es limitado en los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, en el año 2020.</p> <p>El nivel de implementación de la gestión del rendimiento es bajo en los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, en el año 2020.</p>					

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1. Ubicación geográfica.

La región de Cajamarca está situada en la zona norte del país, cubre una superficie de 33 318 Km², que representa el 2,6 por ciento del territorio nacional.

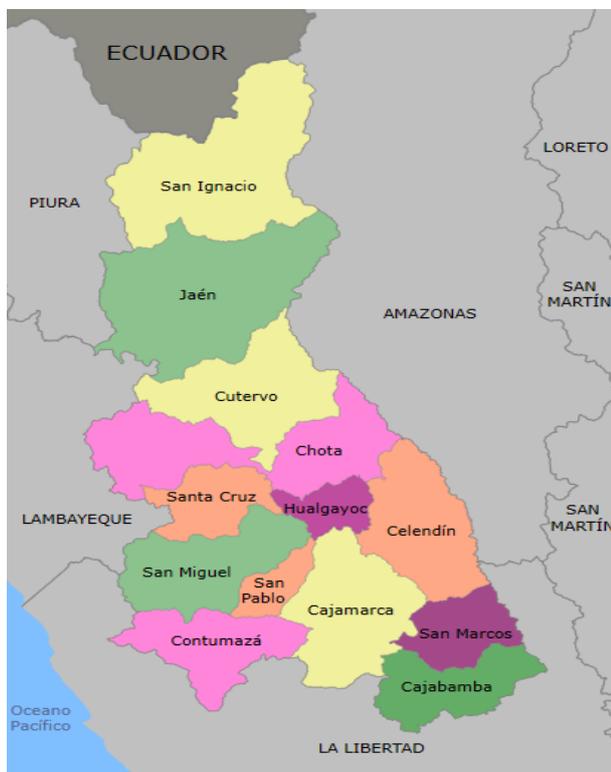
Limita por el norte con la República del Ecuador, por el este con el departamento de Amazonas, por el sur con La Libertad y por el oeste con Lambayeque y Piura.

Políticamente está dividido en 13 provincias y 127 distritos, siendo su capital la ciudad de Cajamarca.

El territorio comprende dos regiones naturales, sierra y selva, siendo predominante la primera.

La altura de la región Cajamarca oscila entre los 400 m.s.n.m. (distrito de Choros - provincia de Cutervo) y los 3 550 m.s.n.m. (distrito Chadín - provincia de Chota).

El relieve cajamarquino es muy accidentado debido a que su territorio es atravesado de sur a norte por la cordillera occidental de los Andes.



4.2. Diseño de la investigación.

Diseño no experimental - transeccional correlacional.

A decir de Sampieri (2014) “La investigación no experimental son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p. 152).

En la investigación se tomó como variables a la Ley del Servicio Civil y la Gestión del Rendimiento, las mismas que no fueron manipulada, es decir, no se hizo variar en forma intencional, sólo utilizamos medidas en un contexto natural y que luego fueron analizadas.

Continuando con el análisis del autor Sampieri (2014), “Los diseños correlacionales pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad o pretender analizar relaciones causales, estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado” (p. 157).

Al respecto, nuestro trabajo de investigación tuvo como variables de estudio la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil y la gestión del rendimiento, y se ha basado en la observación de la realidad, esto es, a los trabajadores civiles de la sede central del gobierno regional de Cajamarca; que, luego de la aplicación de la encuesta se ha procedido con el análisis e interpretación de los datos recogidos.

En este sentido, según Torres (2018). “este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (p. 109).

En resumen, un **diseño no experimental** podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. es decir, se trata de estudios en los que no haces variar en forma intencional las variables

independientes para ver su efecto sobre otras variables. lo que efectúas en la investigación no experimental es observar o medir fenómenos y variables tal como se dan en su contexto natural, para analizarlas. (Torres, 2018, p. 174).

De acuerdo al **nivel de investigación**, el presente trabajo es correlacional, ya que el tema de investigación es sobre el análisis dogmático de la Ley del Servicio Civil y la gestión del rendimiento aplicado a los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, en tal sentido, la investigación se ha realizado sin manipulación de las variables, se ha basado en la observación de los trabajadores; es decir, cómo se ha manifestado en la realidad, en base al cuestionario analizado posteriormente , esto es que no se requiere de un estímulo ni tratamiento alguno, lo que se ha realizado es la observación y análisis de los encuestados en su realidad laboral institucional. Entonces, el presente trabajo de investigación tiene diseño no experimental, transeccional correlacional, puesto que, se ha logrado determinar el grado de relación entre las variables de estudio.

Además, se dice que es correlacional porque las variables interactúan entre sí, de modo que cuando una variable cambia, la otra variable también cambia. En el caso de mi trabajo de investigación, al implementar la Ley del Servicio Civil, mejora el rendimiento de los trabajadores.

También, la investigación es no experimental porque busca encontrar la relación que existe entre causas y efectos, sin ejercer control sobre las variables, independiente y dependiente, en tanto el objeto de estudio ya existe y se regula por leyes y normas existentes. (Aguilar, 2019, p. 178-180).

Este tipo de de estudio tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre los dos categorías o variables, en la muestra aplicada a 165 trabajadores de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, por ello,

también se analizó la relación entre las dos variables, esto permitió evaluar el grado de asociación entre las dos variables. Sampieri (2014) no expone, “En los estudios correlacionales primero se mide cada una de éstas, y después se cuantifican, analizan y establecen las vinculaciones” (p. 93).

Así mismo, la investigación tiene un **Enfoque cuantitativo**, porque los datos obtenidos se han efectuado mediante el cuestionario, debidamente estructurado, definido y aplicado a los 165 trabajadores de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, el cual se ha realizado en algunos casos presencialmente, permitiendo a la entidad interactuar con la persona y el investigador, y en otros casos de forma virtual. (Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2019-PCM/SGP, p. 32).

La **investigación es transversal**, porque el estudio se llevó a cabo con las mismas variables, Ley del Servicio Civil y la Gestión del Rendimiento, durante todo el periodo de investigación; decir, el estudio se realizó en un sólo tiempo, a diferencia de los estudios longitudinales o experimentales, donde las variables pueden cambiar durante el periodo de investigación.

4.3. Métodos de investigación.

Cabe considerar en forma general que, el método es un medio para efectuar nuestra tarea cognoscitiva, pero cuando analizamos el conocimiento nos damos cuenta que este puede ser empírico o popular y científico, si bien la obtención del conocimiento empírico o popular reconoce una forma lógica y natural de proceder, en el conocimiento científico los planteamientos son más rigurosos y los procesos, procedimientos, técnicas e instrumentos resultan más específicos. (Rocha, 2016, p. 68).

Para Rocha (2016), “el método científico es el camino o pauta que se seguirá en la investigación mediante procesos, reglas y técnicas establecidas reflexivamente para alcanzar un conocimiento científico de la realidad”. (p. 70).

En el análisis, podemos afirmar que el método científico es la forma de acercarse a la realidad, que comprende dentro de sí los procedimientos que se siguen en la actividad científica, de modo que mediante dichos procedimientos el científico puede proyectar, planear y organizar su trabajo, así como las actividades para ejecutarlo. (Rocha, 2016, p. 71).

Partiendo de que el método científico es la forma o pauta general para acercarnos a los objetos, su grado de especificidad es muy amplio; por otra parte, hacer investigación en cualquier ciencia es igual, pues la actividad científica se hace con el mismo rigor, la misma disciplina y la misma metodología de la investigación científica general; la diferencia de la investigación científica en cada ciencia se encuentra en procedimientos, técnicas e instrumentos empleados. Por ello, se ha empelado para el caso materia del presente trabajo como métodos generales.

1) Método inductivo, ya que es un método lógico que procede de lo particular a lo general, es decir, a partir de la observación a los 165 trabajadores de la sede del gobierno regional de Cajamarca, a los que fue aplicada la encuesta. Partiendo de estos hechos particulares observados y vía el razonamiento se ha podido arribar a conclusiones generales; en consecuencia, aceptado como válido el objeto de estudio; vale decir, se ha encontrado relaciones válidas entre la variable, la ley del Servicio Civil y la gestión del rendimiento, puesto que, se ha considerado para cada variable interrogantes en un número suficiente, permitiendo obtener conclusiones para todos los encuestados, sin

necesidad de validarlas a toda la población del objeto de estudio. A decir de Rocha (2016), “La naturaleza de las leyes que rigen actúan en forma invariable, los fenómenos concretos ocurren siempre de la misma manera. Es importante precisar, para llegar a las conclusiones generales y específicas, los resultados de casos particulares tienen validez estadística” (Rocha, 2016, p. 77).

- 2) **Método deductivo**, se ha utilizado el método deductivo, puesto que representa el proceso inverso, es decir, de lo general a lo particular, en este método se parte de un principio de validez general que puede aplicarse a cada uno de los trabajadores en particular, el procedimiento deductivo ha sido válido cuando las premisas son de tal naturaleza que permiten apoyarnos en ellas como fundamento seguro para llegar a una conclusión, cuando hemos aplicado la deducción, se ha tratado de entender la relación entre las variables de estudio y sus dimensiones tratados en la investigación y, principalmente, distinguir entre las deducciones que son válidas de las que no lo son. Para el caso de nuestro objeto de estudio sobre la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, se concluye de manera general que sí contribuye de manera positiva en la gestión del rendimiento de los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, en tanto nuestro estudio es una ciencia fáctica social. Rocha (2016), “Estos métodos predominan en algún grupo de ciencias, en realidad se puede emplear indistintamente y en lo que sí varían las ciencias es en el tipo y número de técnicas, procedimientos e instrumentos que se emplean en la investigación. (Rocha, 2016, p. 77).
- 3) **Método analítico**, se ha empleado en la descomposición del objeto de estudio, es decir, de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil en la gestión del

rendimiento de los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, donde a cada una de las variables se ha dividido en sus dimensiones, a su vez en sus indicadores; los que han sido plasmados en la encuesta y estudiados separadamente por variables. Para nuestro trabajo de investigación nos ha servido por la estrecha relación entre el método inductivo, permitiéndonos observar de manera particular a los 165 trabajadores civiles de la sede central del gobierno regional de Cajamarca y arribando a conclusiones particulares, resumidas al final de nuestro trabajo.

4) **Método sintético**, después de la descomposición del objeto de estudio, vía el razonamiento analítico se ha procedido a integrar los componentes en que se ha dividido el objeto de estudio, es decir, partiendo de los indicadores hacia las dimensiones y estas a las variables, para llegar a ordenar el objeto de estudio, que se encontraba disperso en la realidad concreta y finalmente llegar a estudiarlos en su totalidad, es decir, relacionando los hechos aparentemente aislados y formulando conclusiones generales, pero unificadas. Rocha (2016), “Se aprecia una relación íntima entre el método deductivo y sintético, pues la deducción es parte de la síntesis; por ello, algunos autores prescinden del método analítico como del sintético y se quedan con el inductivo y el deductivo” (p. 78). A continuación, se precisan los métodos específicos utilizados en la presente investigación.

5) **Método descriptivo**, a través de este método me ha permitido especificar las características particulares e importantes de los 165 trabajadores civiles encuestados de la sede central del gobierno regional de Cajamarca. Que, posteriormente se ha sometido a realizar el análisis particular de cada uno de ellos, según su encuesta desarrollada, pudiendo medir y evaluar las variables

de la Ley del Servicio Civil y la gestión del rendimiento, a través de las dimensiones y los ítems del objeto de estudio.

6) **Método estadístico**, con el uso del método estadístico se ha logrado obtener las conclusiones sobre el objeto de estudio, luego de la aplicación de la encuesta a los 165 trabajadores de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, virtud de los datos obtenidos. Con ello, se ha podido analizar e interpretar la información, para arribar a juicios o inferencias de carácter científico; en tal sentido, se puede organizar, resumir, analizar, interpretar y simplificar en términos generales el objeto de estudio, frente a la incertidumbre, sin manipulación de las variables, llegando a determinar que, la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, contribuye de manera positiva en la gestión del rendimiento de los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca.

4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación.

4.4.1. Población.

La población está compuesta por 420 servidores públicos, de los cuales, al Decreto Legislativo N° 276 pertenecen 213; y CAS 207 servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, según la oficina de recursos humanos.

4.4.2. Muestra.

Para, Torres (2018), una muestra es un “subgrupo de la población o universo que interesa, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población (de manera probabilística, para que puedas generalizar los resultados encontrados en la muestra a la población)”. (p. 196).

En las muestras probabilísticas todas las unidades, casos o elementos de la población tienen al inicio la misma posibilidad de ser escogidos para conformar la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño adecuado de la muestra, y por medio de una selección aleatoria de las unidades de muestreo (Torres, 2018, p. 200).

Por ello, para el presente trabajo de investigación, la muestra, es del tipo probabilística y está conformado por 165 servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, la misma que fue calculada con la siguiente formula, con un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %.

$$n = \frac{NZ^2 \cdot p \cdot q}{(N - 1)E^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

N: población (420 servidores públicos)

Z: Nivel de confianza 95% = 1.96

E: Margen de error aceptable 0.05 (5 %)

p: Proporción histórica o de antecedentes

gestión del rendimiento es 73% (0.73) buscar antecedente

q: Proporción no deseada (0.27) 27%

$$n = \frac{(1.96)^2 * (420) * (0.73) * (0.27)}{[(420 - 1)(0.05)^2] + (1.96)^2 * (0.73) * (0.27)}$$

$$n = \frac{319.0153312}{(1.0475 + 0.75717936)}$$

$$n = 176.77 = 177$$

$n \geq 177$ tamaño mínimo de muestra

$n=177$

Morales (2012). Margen de error es el error que estamos dispuestos a aceptar de equivocarnos al seleccionar nuestra muestra; este margen de error suele ponerse en torno a un 5 %.

Una vez calculada la muestra, se procedió a seleccionar a los servidores públicos de forma aleatoria, es decir, cada servidor tenía la misma probabilidad de ser seleccionado para que pueda participar en la investigación.

Nota: En cuanto al tamaño de la muestra que es 177 trabajadores civiles de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, en el barrido de las encuestas aplicadas, se ha encontrado 12 cuestionarios incompletos; en consecuencia, se ha decidido trabajar con 165 encuestas o cuestionarios completos. De esta manera no se altera el objeto de estudio, motivo de la presente investigación.

4.4.3. Unidad de análisis.

La unidad de análisis está dada por la muestra de 165 servidores públicos que trabajan en la sede central del gobierno regional de Cajamarca, cada uno de los cuales contestará a las preguntas de un cuestionario sobre la Ley del servicio civil y la gestión del rendimiento.

4.4.4. Unidad de observación.

Son las variables y sus respectivas dimensiones (matriz de operacionalización de variables). siendo las siguientes:

Variable X: Ley del servicio civil: dimensiones: nivel de eficiencia, nivel de eficacia, nivel de calidad de los procesos y nivel de desarrollo de las personas.

Variable Y: Gestión del rendimiento: dimensiones: nivel de planificación, nivel de seguimiento, nivel de evaluación y nivel de retroalimentación.

4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información.

Para la recolección de la información, se ha utilizado como técnica la encuesta y como instrumento para la recopilación de la información del trabajo de investigación se ha utilizado el cuestionario, en tanto la investigación se encuentra en el campo de las ciencias sociales, siendo el instrumento más adecuado para la recolección y procesamiento de la información.

El cuestionario fue elaborado para ser aplicado a 165 trabajadores de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, a fin de estudiar la contribución de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, en la gestión del rendimiento de los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca; describir el nivel de implementación de esta ley, analizar el nivel de gestión del rendimiento y determinar el nivel de relación de asociación entre la ley del servicio civil y la gestión del rendimiento, para que con estos resultados obtenidos se pueda elaborar una propuesta de mejora, en bien de la institución y del ciudadano.

Siendo el cuestionario un conjunto de preguntas respecto de las variables a medir, ha sido congruente con el planteamiento del problema, objetivos e hipótesis, para calificar el desempeño de los trabajadores de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, a fin de conocer sus competencias profesionales

según el perfil de puesto y sugerir programas de capacitación para la mejora continua de los servidores públicos.

El cuestionario fue elaborado con preguntas para ambas variables, es decir, para la Ley del Servicio Civil y gestión del rendimiento, con preguntas cerradas, de respuesta delimitada, sólo con posibilidades de respuesta a los participantes; quienes deben acotarse a estas, se ha elaborado preguntas fáciles de codificar y analizar. Dicho cuestionario fue elaborado por el investigador, producto de la sistematización de la parte dogmática de la Ley, Decretos Supremos, Reglamentos, Resoluciones y Directivas, emitidas por los gobiernos de turno, la Presidencia del Consejo de Ministros y el Servir, normas que regulan el servicio civil meritocrático.

Torres (2018), precisa que “Las preguntas cerradas son más fáciles de codificar y analizar, requieren un menor esfuerzo por parte de los encuestados, que no tienen que escribir o verbalizar pensamientos, sino únicamente seleccionar la alternativa que sintetice mejor su respuesta” (p. 254).

En el mismo sentido, Rocha (2016), “El cuestionario debe construirse de acuerdo con el problema y en función de la información que interesa obtener, según las preguntas de investigación, debe traducir los objetivos en preguntas específicas, cuyas respuestas proporcionarán los datos para comprobar la hipótesis”. (p. 203)

4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.

Después de la recolección de la información con el cuestionario, los datos fueron codificados y ordenados en una hoja de cálculo de Excel, luego se procedió a pasarlos software estadístico, con el cual se realizó el procesamiento de los datos.

Para el análisis de los datos se utilizó la estadística descriptiva, y en la inferencial se empleó el estadístico de prueba de Rho de Spearman (Prueba seleccionada según la prueba de normalidad), con el cual se determinó la relación entre la Ley del Servicio Civil y la gestión del rendimiento en los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, 2020, además con la misma prueba se verificó si la relación es significativa. Los resultados se presentan en tablas y figuras con sus respectivas interpretaciones.

4.7. Validez y confiabilidad.

4.7.1. Validez.

Para la validez del instrumento de medición se procedió al juicio de tres expertos, quienes después de una evaluación en base a su experiencia profesional e investigación científica y técnica opinaron 100% favorable; en consecuencia, el instrumento fue válido.

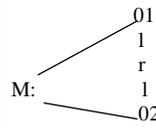
4.7.2. Confiabilidad.

Para la confiabilidad del instrumento de medición se tomó una muestra piloto de 25 servidores públicos, el cual se obtuvo para el cuestionario sobre la ley del servicio civil (20 ítems) un Alpha de Cronbach de 0.900 de categoría excelente.

Para el cuestionario de gestión del rendimiento (20 ítems) un Alpha de Cronbach de 0.953 de categoría excelente y en general (40 ítems) un Alpha de Cronbach de 0.956 de categoría excelente. En consecuencia, el instrumento es confiable.

4. 8. Matriz de consistencia metodológica.

Tabla: 2

Título: Ley del servicio civil y la gestión del rendimiento en los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, 2020.								
Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos de recolección de datos	Metodología	Población y muestra
<p>PROBLEMA PRINCIPAL ¿De qué manera se relaciona la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil en la gestión del rendimiento de los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, en el año 2020?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>a) ¿Cómo es el nivel de implementación de la Ley del Servicio Civil en los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, en el año 2020?</p> <p>b) ¿Cómo es el nivel de implementación de la gestión del rendimiento en los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Determinar la relación de la ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, en la gestión del rendimiento de los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, en el año 2020.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>a) Determinar el nivel de implementación de la Ley del Servicio Civil en los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, en el año 2020.</p> <p>b) Determinar el nivel de implementación de la gestión del rendimiento en los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, en el año 2020.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL La Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, se relaciona de manera positiva en la gestión del rendimiento de los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, en el año 2020.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</p> <p>a) El nivel de implementación de la ley del servicio civil, es limitado en los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, en el año 2020.</p> <p>b) El nivel de implementación de la gestión del rendimiento es bajo en los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca.</p>	Variable X Ley del servicio civil	Nivel de eficiencia	Planificación de objetivos. Logro de resultados.	<p>La técnica es la encuesta con preguntas estructuradas para la ley del servicio civil y gestión del rendimiento, misma que se aplicó a los trabajadores de la sede central del gobierno regional de Cajamarca; la encuesta se estructuró tipo escala de Likert.</p> <p>El instrumento es el cuestionario.</p>	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN: No experimental cuantitativo.</p> <p>NIVEL DE INVESTIGACIÓN: Explicativo</p> <p>MÉTODO: Correlacional</p> <p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: Descriptivo correlacional.</p> <p>M: </p> <p>Donde: M: Muestra</p>	<p>POBLACIÓN: Está compuesta por 420 servidores públicos</p> <p>MUESTRA: Está conformado por 165 servidores públicos en total, de la sede del gobierno regional de Cajamarca</p>
				Nivel de eficacia	Gestión de procesos. Recursos utilizados.			
				Nivel de calidad de los procesos	Gestión de calidad de servicio. Liderazgo y compromiso de la alta dirección.			
				Nivel de desarrollo de las personas	Planeación de recursos humanos.			
					Reclutamiento y selección.			
					Contratación e inducción.			
			Capacitación y formación. Seguridad en el trabajo.					
			Variable Y Gestión del rendimiento	Nivel de planificación	Elaboración y ejecución de las acciones de comunicación.			
					Definición de la matriz de participantes aplicando la segmentación. Aprobación del cronograma.			
					Definición de los factores de evaluación.			
				Nivel de seguimiento	Entrega de evidencias, revisión y retroalimentación a las evidencias presentadas. Reuniones de seguimiento.			
					Valoración del desempeño.			
Nivel de evaluación	Notificación de la calificación.							
Nivel de retroalimentación.	Capacitaciones. Iniciativas.							
	Oportunidades de mejora.							

<p>Cajamarca, en el año 2020?</p> <p>c) ¿Qué, propuesta de mejora se puede elaborar?</p>	<p>c) Elaborar una propuesta de mejora para la implementación de la gestión del rendimiento en los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, 2020.</p>						<p>1: Observación de la variable 1: Ley del servicio civil. 2: Observación de la variable 2: Gestión del rendimiento. R: Correlación entre la variable 1 y 2.</p>	
--	---	--	--	--	--	--	---	--

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Después de recopilar los datos obtenidos a través de la aplicación del cuestionario, se procedió a presentar las tabulaciones y frecuencias correspondientes a los niveles de ambas variables: la Ley del Servicio Civil y la gestión del rendimiento en los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca en el año 2020. Además, se presentaron los resultados descriptivos e inferenciales que responden a los objetivos planteados en el estudio.

5.1. Presentación de resultados

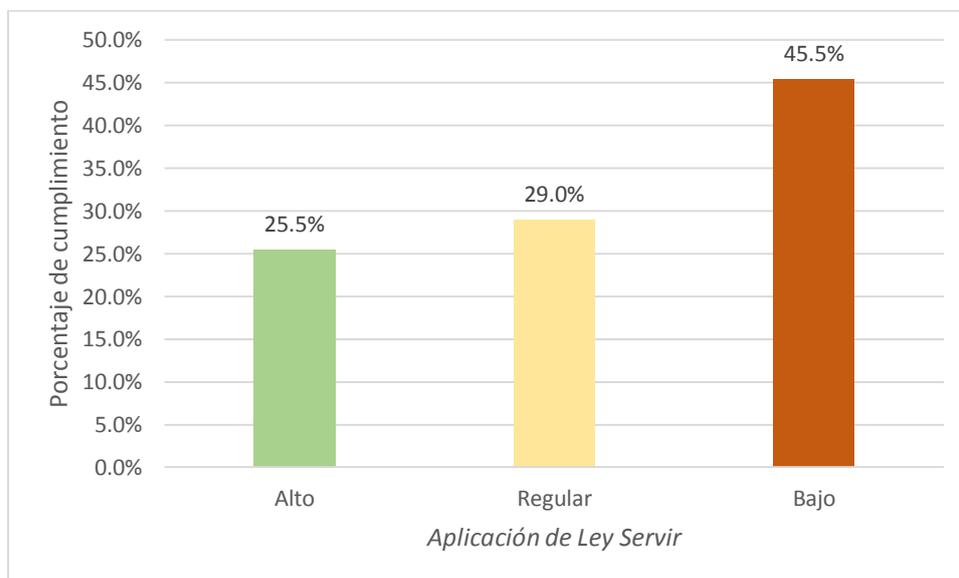
Tabal 1

Diagnóstico de la aplicación de la Ley del Servicio Civil.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Alto	42	25.5%	25.5%
Regular	48	29.1%	54.5%
Bajo	75	45.5%	100.0%
Total	165	100.0%	

Figura 1

Diagnóstico de la aplicación de la Ley del Servicio Civil



A través del análisis del cumplimiento de la Ley Servir en los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca para el año 2020, como se muestra en la tabla 1 y la figura 1, se ha determinado que el porcentaje de servidores que consideran el cumplimiento de la Ley como bajo es del 55.5%. Por otro lado, un 45% de los servidores lo califican como regular y un 25.5% lo consideran alto. Para determinar los puntos de corte y establecer los niveles de cumplimiento en relación con la aplicación de la Ley Servir, se ha empleado un procedimiento que consiste en sumar los resultados de los 20 ítems pertinentes. De esta forma, se transforman los datos cuantitativos en niveles cualitativos (alto, medio, bajo). El criterio utilizado es el siguiente:

- Alto: Cuando los puntajes son mayores o iguales al tercer cuartil.
- Medio: Cuando los puntajes son mayores o iguales al segunda cuartil y menores que el tercer cuartil.
- Bajo: Cuando los puntajes están por debajo del segundo cuartil.

Tabal 2

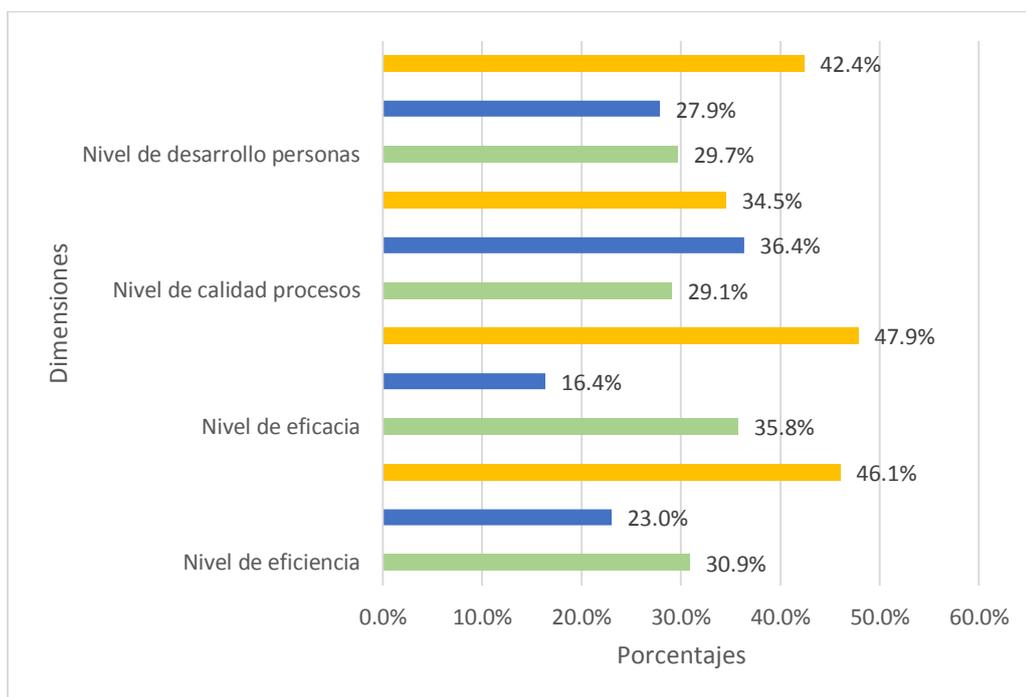
Niveles por dimensiones de la Ley del Servicio Civil.

Dimensiones de la Ley del servicio civil	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nivel de eficiencia	Alto	51	30.9%
	Regular	38	23.0%
	Bajo	76	46.1%
Nivel de eficacia	Alto	59	35.8%
	Regular	27	16.4%
	Bajo	79	47.9%
Nivel de calidad de los procesos	Alto	48	29.1%
	Regular	60	36.4%
	Bajo	57	34.5%
Nivel de desarrollo de las personas	Alto	49	29.7%
	Regular	46	27.9%
	Bajo	70	42.4%
Total		165	100.0%

Nota: Alto cuando es mayor o igual al tercer cuartil, Regular cuando es mayor o igual al segundo cuartil y menor que el tercer cuartil; Bajo cuando es menor que el segundo cuartil.

Figura 2

Niveles por dimensiones de la Ley del Servicio Civil



Nota: Alto cuando es mayor o igual al tercer cuartil, Regular cuando es mayor o igual al segundo cuartil y menor que el tercer cuartil; Bajo cuando es menor que el segundo cuartil.

En la tabla 2 y figura 2 se presentan los niveles por dimensiones de la Ley del Servicio Civil. En cuanto a la dimensión de Nivel de eficiencia, se observa que un 30.9% de los participantes obtuvo un nivel alto, un 23.0% se ubicó en el nivel regular y un porcentaje más elevado, el 46.1%, alcanzó un nivel bajo. En relación con la dimensión de Nivel de eficacia, se encontró que el 35.8% obtuvo un nivel alto, el 16.4% un nivel medio y el 47.9% un nivel bajo. En cuanto al Nivel de calidad de los procesos, se evidenció que el 29.1% alcanzó un nivel alto, el 36.4% un nivel medio y el 34.5% un nivel bajo. Por último, en la dimensión de Nivel de desarrollo de las personas, se encontró que el 29.7% alcanzó un nivel alto, el 27.9% un nivel medio y el 42.4% un nivel bajo.

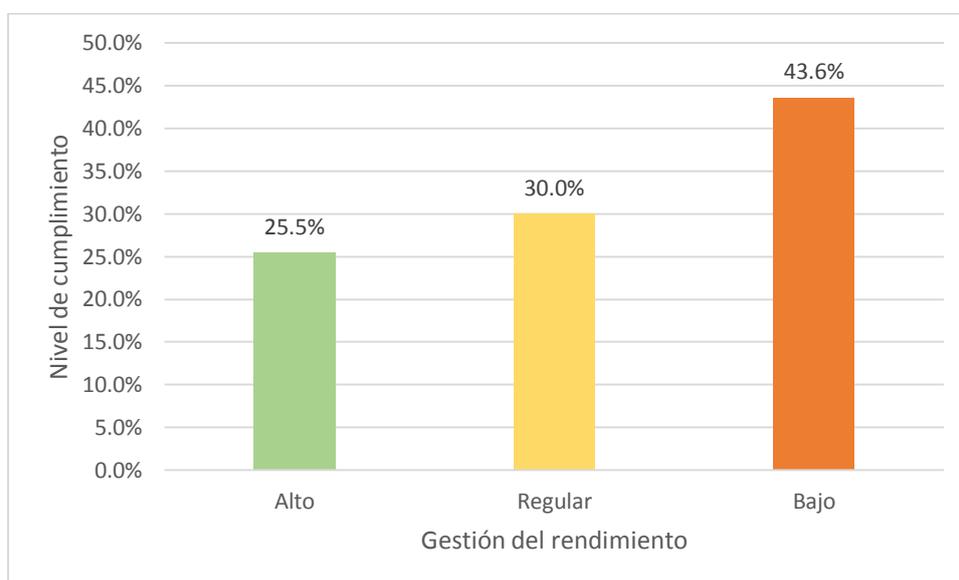
Tabal 3

Diagnóstico de la gestión del rendimiento.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Alto	42	25.5%	25.5%
Regular	102	61.0%	86.5%
Bajo	21	12.7%	99.2%
Total	165	99.2%	

Figura 3

Diagnóstico de la gestión del rendimiento



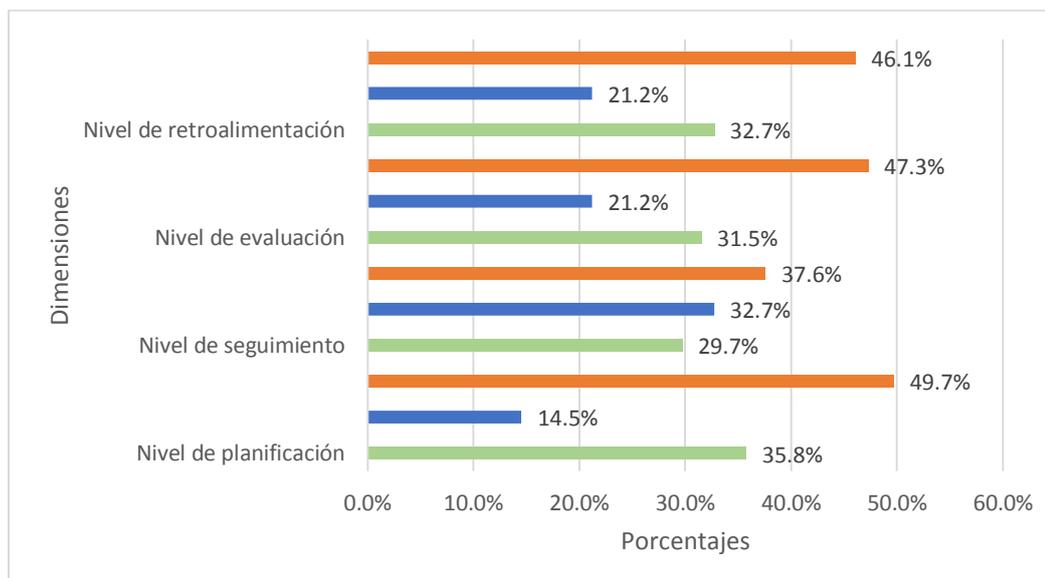
Nota: Alto cuando es mayor o igual al tercer cuartil, Regular cuando es mayor o igual al segundo cuartil y menor que el tercer cuartil; Bajo cuando es menor que el segundo cuartil.

A través del análisis de la gestión del rendimiento en los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca para el año 2020, como se muestra en la tabla 3 y la figura 3, se ha determinado que el porcentaje de servidores que consideran el cumplimiento de gestión del rendimiento como bajo es del 43.6%. Por otro lado, un 30.0% de los servidores lo califican como regular y un 25.5% lo consideran alto.

Tabal 4*Niveles por dimensiones de la Gestión del rendimiento.*

Dimensiones de gestión del rendimiento	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Nivel de planificación	Alto	59	35.8%
	Regular	24	14.5%
	Bajo	82	49.7%
Nivel de seguimiento	Alto	49	29.7%
	Regular	54	32.7%
	Bajo	62	37.6%
Nivel de evaluación	Alto	52	31.5%
	Regular	35	21.2%
	Bajo	78	47.3%
Nivel de retroalimentación	Alto	54	32.7%
	Regular	35	21.2%
	Bajo	76	46.1%
Total		165	100.0%

Nota: Alto cuando es mayor o igual al tercer cuartil, Regular cuando es mayor o igual al segundo cuartil y menor que el tercer cuartil; Bajo cuando es menor que el segundo cuartil.

Figura 4*Niveles por dimensiones de Gestión del rendimiento*

Nota: Alto cuando es mayor o igual al tercer cuartil, Regular cuando es mayor o igual al segundo cuartil y menor que el tercer cuartil; Bajo cuando es menor que el segundo cuartil.

Estos resultados indican que la mayoría de las dimensiones presentan un nivel bajo en las dimensiones de planificación con un 49.7%, seguimiento con un 37.6%, evaluación con un 47.3%, y retroalimentación del rendimiento con un 46.1%. Esto puede indicar la necesidad de implementar estrategias y acciones para mejorar la gestión del rendimiento en las organizaciones. Es importante destacar que contar con un nivel alto en estas dimensiones puede contribuir a mejorar el desempeño organizacional, así como la satisfacción de los empleados. Por lo tanto, es fundamental que el gobierno regional de Cajamarca preste mayor atención a estas áreas y promuevan prácticas efectivas de gestión del rendimiento.

5.2. Análisis, interpretación y discusión de los resultados.

En relación a la **tabla y figura 1**, respecto al problema de investigación, se puede deducir que la implementación de la Ley N° 30057, conocida como Ley del Servicio Civil, contribuye positivamente a mejorar la gestión del rendimiento. Esto se evidencia en el coeficiente de correlación de Spearman $Rho=0.778$ y $p\text{-value}=0.010$, el cual indica una correlación directa y significativa de categoría fuerte, decir, al aumentar la implementación de la Ley del Servicio Civil, también se incrementa la calidad de la gestión del rendimiento.

Probablemente porque la evaluación debe medir el desempeño mostrado por el servidor público para alcanzar las metas institucionales y desarrollar planes estratégicos, a fin de mejorar la gestión pública; esto implica el cumplimiento satisfactorio del personal en el perfil de puesto; resultado que guarda relación con la conclusión de Molina (2016), en su tesis sobre, *la gestión de personas en la administración central del estado y asesoría de la dirección nacional del servicio civil*, la Dirección Nacional del Servicio Civil, utilizó modelos de sistemas de recursos humanos para orientar la gestión de personas, a través de ciclos temporales, dicho modelo genérico fue de cierta utilidad a la hora de explicar y

enmarcar los avances y cambios alcanzados en estructura y políticas de los sistemas de recursos humanos.

También, concuerda con Pezo (2016), en su trabajo, *nivel de eficiencia de la implementación de la ley servir en el desempeño laboral de los trabajadores del INPE – Tarapoto*, en el que concluye, el desempeño laboral de los trabajadores del INPE, en un porcentaje de 47.62% tiene como rendimiento sujeto a observación, esto significa que la mayoría de los trabajadores desarrolla una labor fruto de una supervisión, monitoreo y control permanente.

Así mismo, coincide con Suarez (2018) que, en su tesis, *implementación de la Ley del Servicio Civil y desempeño laboral de los trabajadores de la Marina de Guerra del Perú*, concluye que, el desempeño laboral de los trabajadores de la Marina de Guerra del Perú, arroja un resultado del 48% en el rendimiento, el cual está retenido por las sugerencias, es decir, que gran cantidad de servidores realiza el mismo trabajo, bajo inspección, esto implica que no están realizando su trabajo en base a resultados, deficiencia en la implementación de la Ley del Servicio Civil y el desempeño laboral.

Para los teóricos, Sotomayor (2016), menciona que, en una función administrativa nadie quiere a una persona que parece hacerlo todo bien como gerente o servidor público, pero que no puede presentar resultados a la población, cualquiera sea su tarea o responsabilidad; concordante con la opinión de Harold Koontz (2012), quien explica sobre la evaluación de la gestión del rendimiento, los sistemas de evaluación que consideran objetivos cuantificables preestablecidos tienen un valor extraordinario en la ejecución de los planes de gestión.

Esto significa que, el gobierno regional de Cajamarca, a través de la alta dirección administrativa, en la figura de su gerente general, debería implementar la Ley del Servicio

Civil en la gestión del rendimiento, en tanto contribuye en la mejora al otorgar los bienes y servicios públicos a nivel institucional y a las personas usuarias.

La implementación de la reforma del servicio civil en la sede central del gobierno regional de Cajamarca es pieza clave de la modernización de la gestión pública y la creación de valor público de cara al ciudadano, toda vez que, el motor de la transformación de la administración son las personas que trabaja en la entidad.

La reforma del servicio civil introduce el modelo de desarrollo de las personas y que tienen como objetivo último la mejora de los servicios al público, principalmente introduce la meritocracia como vía para el desarrollo profesional y la mejora de la calidad de los servicios que el Estado brinda a los ciudadanos.

Para Molina (2016), en su tesis, *gestión de personas en la administración central del estado y asesoría de la dirección nacional del servicio civil*, en una parte de su conclusión, menciona que, la gestión de la administración pública debe estar alejada de la esfera del mundo político, sin embargo, no excluye ni enajena un componente del otro, es que se hace necesario observar el control de los gerentes por otros actores sociales, ya que dicha relación evitaría las prácticas clientelares.

También, Díaz (2015), en su tesis, *la vulneración de la ley del servicio civil a los derechos colectivos de trabajo de los empleados públicos del Perú*, concluye que, en tanto se implemente de modo integral, la Ley del Servicio Civil, el sistema administrativo de gestión de recursos humanos comprenderá a los regímenes de carrera y formas de contratación de servicios de personal utilizados en la administración pública, con excepción de algunos regímenes especiales.

Para el Servir (2018), indica que, se trata de hacer de las instituciones del Estado un lugar donde las personas se desarrollen como profesionales de alta cualificación y donde predomine el sentir de la contribución al beneficio del país, al desarrollo y modernización del Estado y a la prestación de cada vez mejores bienes y servicios públicos, por tanto, de una mjeor calidad de

vida para todos los peruanos. La reforma implica una transformación integral de las entidades, porque las entidades son fundamentalmente las personas que trabajan en ellas y la reforma cambia radicalmente el modelo de gestión de las personas, clave para un mejor desarrollo de las políticas de las diferentes instituciones del Estado (p. 166).

En la **tabla 2 y figura 2**, se presentan los niveles de las dimensiones de la Ley del Servicio Civil. En cuanto al Nivel de eficiencia, se observa que el 30.9% de los participantes obtuvo un nivel alto, el 23.0% se ubicó en el nivel regular y el 46.1% alcanzó un nivel bajo. En relación con el Nivel de eficacia, se encontró que el 35.8% obtuvo un nivel alto, el 16.4% un nivel medio y el 47.9% un nivel bajo. En cuanto al Nivel de calidad de los procesos, se evidenció que el 29.1% alcanzó un nivel alto, el 36.4% un nivel medio y el 34.5% un nivel bajo. Por último, en el Nivel de desarrollo de las personas, se encontró que el 29.7% alcanzó un nivel alto, el 27.9% un nivel medio y el 42.4% un nivel bajo.

Esto es probable porque, el cuestionario ha sido elaborado en base a la normativa que regula el subsistema de recursos humanos en el país, es decir, la reforma del Servir (2018), sitúa a las personas en el centro del sistema, otorgando a la meritocracia un papel central, y profesionalizando el servicio civil a través de la evaluación constante, la capacitación y el cumplimiento de metas, busca revalorar la función pública, atraer al talento y que sea un orgullo trabajar para el Estado (p. 166).

En el caso de la sede del gobierno regional de Cajamarca, se percibe lo contrario, es decir, los funcionarios con cargo de confianza y la capa directiva, no estarían respondiendo a una gestión que se espera sea por resultados, ya que estarían designados por decisiones políticas más que, por sus competencias y habilidades profesionales; dicho de otro modo, la doctrina y la legislación peruana, precisa que los trabajadores deben ser revalorados en su función, con reales posibilidades de mejora, estableciendo un sistema más equitativo y su remuneración acorde a su evaluación de desempeño, en su puesto de trabajo.

Por otro lado, la percepción de los ciudadanos es que, la continuidad de políticas públicas y el contar con personas más competentes debe repercutir en la mejora de la calidad del servicio público, mejor control y uso de recursos públicos y mayor transparencia. El artículo II de la Ley del Servicio Civil establece que, la finalidad de la presente Ley es que las entidades públicas del Estado alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, y presten efectivamente servicios de calidad a través de un mejor servicio civil, así como promover el desarrollo de las personas que lo integran.

Por ello, el gobierno regional de Cajamarca, debería implementar la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, a fin de mejorar la gestión pública en el otorgamiento de los bienes y servicios a las personas, con eficiencia, eficacia, en calidad y promover la meritocracia laboral. Opinión que coincide con las conclusiones de Ortega (2018), en su tesis, *ejercicio de la función pública desde la perspectiva constitucional y las innovaciones de la ley 30057 o del servicio civil*, según la Constitución de 1993, todos los funcionarios y trabajadores públicos están al servicio de la Nación; en consecuencia, estos trabajadores deben servir a ese objetivo, en orden a la atención de los intereses del país y de la población, los servidores públicos no deben ser entendidos como trabajadores al servicio de un partido, de una facción, o siquiera de su jefe, sea éste el ministro, el presidente del congreso, de la Corte Suprema o el propio presidente de la República. Tales servidores están al servicio de la nación. La ley regula el ingreso a la carrera administrativa, y los derechos, deberes y responsabilidades de los servidores públicos.

Según el análisis realizado sobre la **gestión del rendimiento** de los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca en el año 2020, se observa en la **tabla 3 y la figura 3** que el 12,7% de los servidores consideran que el cumplimiento de la gestión del rendimiento es bajo. En contraste, un 61,0% lo califica como regular y un 25,5% lo considera alto.

Es posible que se haya reconocido y promovido el aporte de los servidores civiles a los objetivos y metas institucionales, pero se evidencia las necesidades de los trabajadores para mejorar el desempeño en sus puestos de trabajo, y como consecuencia de ello, de la entidad.

Este resultado tiene coincidencia con el trabajo de Ortega (2018), en su tesis, ejercicio *de la función pública desde la perspectiva constitucional y las innovaciones de la ley 30057 o del servicio civil*, al concluir que, el servicio público, y los sistemas de servicio civil, son piedra angular de los sistemas políticos democráticos, porque constituyen uno de los pilares de la comunicación entre los gobernantes y gobernados, el servicio público es el puente que comunica a los ciudadanos con el gobierno, es el vehículo para asegurar que las respuestas gubernamentales sean eficaces, es coadyuvante de la legitimidad democrática en los aspectos de legitimidad, civilidad, participación, logro del bienestar y las formas de cooperación social, de acuerdo a la nueva ley, el servicio civil se basa en el mérito; en consecuencia, sujeto a evaluación de desempeño.

El mérito busca que los puestos del servicio civil sean ocupados por las personas idóneas, en virtud de sus competencias, habilidades, aptitudes y capacidades; en consecuencia, el mérito es el fundamento en los procesos de selección, progresión en la carrera y evaluación de desempeño, así como en la gestión de la capacitación, gestión del rendimiento y la permanencia en el servicio civil. El mérito en la evaluación de desempeño se demuestra en función de los aportes del servidor a los objetivos de la entidad, de los planes estratégicos y sobre todo en la satisfacción de las necesidades de las personas.

Asimismo, la gestión del rendimiento se basa en la igualdad de oportunidades, ello es esencial para la incorporación y progresión de los servidores, en mérito de ello, cualquier persona interesada en un puesto en una entidad pública puede acceder y hacer carrera, en

el caso de la progresión, puede postular en igualdad de condiciones en los procesos de selección, siempre que cumpla con las condiciones generales para la postulación y los requisitos del perfil del puesto vacante.

Según, el Servir (2018), la gestión del rendimiento está formado por un proceso de evaluación del desempeño que se constituye como un proceso integral, sistémico y continuo de apreciación objetiva y demostrable del rendimiento del servidor civil en cumplimiento de los objetivos y funciones del puesto, y por tanto del cumplimiento de aquellas actividades que permiten el cumplimiento de los objetivos y estrategia de la entidad , es decir, implica planificación, establecimiento de metas y objetivos para los trabajadores, el seguimiento y la evaluación, y también el establecimiento de procesos de retroalimentación. (p. 170-171).

El artículo 19° de la Ley del Servicio Civil, establece que la gestión del rendimiento comprende el proceso de evaluación de desempeño y tiene por finalidad estimular el buen rendimiento y el compromiso del servidor civil. Identifica y reconoce el aporte de los servidores con las metas institucionales y evidencia las necesidades requeridas por los servidores para mejorar el desempeño en sus puestos y de la entidad.

Los resultados de la **tabla y figura 4** indican que la mayoría de las dimensiones presentan un nivel bajo en las dimensiones de planificación con un 49.7%, seguimiento con un 37.6%, evaluación con un 47.3%, y retroalimentación del rendimiento con un 46.1%. Esto puede indicar la necesidad de implementar estrategias y acciones para mejorar la gestión del rendimiento en la sede central del gobierno regional de Cajamarca.

Es importante destacar que contar con un nivel alto en estas dimensiones puede contribuir a mejorar el desempeño organizacional, así como la satisfacción de los empleados. Por lo tanto, es fundamental que el gobierno regional de Cajamarca preste mayor atención a estas áreas y promuevan prácticas efectivas de gestión del rendimiento.

En base a estos resultados se sugiere que, la mayoría de los participantes presentan un nivel bajo en las dimensiones de planificación, seguimiento, evaluación y retroalimentación del rendimiento. Esto puede indicar la necesidad de implementar estrategias y acciones para mejorar la gestión del rendimiento en el gobierno regional de Cajamarca. Es importante destacar que contar con un nivel alto en estas dimensiones puede contribuir a mejorar el desempeño individual y organizacional, así como la satisfacción de los empleados. Por lo tanto, es fundamental que la entidad preste atención a estas áreas y promuevan prácticas efectivas de gestión del rendimiento.

Esto se puede inferir que la gestión de recursos humanos ocupa un lugar preponderante en la producción de bienes públicos y en la satisfacción ciudadana, hay que agregar que la gobernanza del sistema es clave para la solidez de la gestión de personal en su rendimiento, como expresa la Civil, A. N. (2018), “la gestión de recursos humanos como gobernanza institucional impacta en tres niveles, i) gestión de recursos humanos en su conjunto; ii) efectividad institucional; y iii) satisfacción ciudadana”. (p. 181).

En nuestra opinión, la gestión del rendimiento es clave, porque ocupa un alto valor estratégico en la misión de la organización de la entidad pública, el personal evaluado ocupa un lugar todavía más importante que el presupuesto y las innovaciones tecnológicas, pues un buen desempeño del servidor civil, puede potenciar la capacidad presupuestaria y tecnológica de organismos con deficiencias en ambos campos y lograr mejores resultados de lo esperado.

Por el contrario, organizaciones públicas con abundante presupuesto o sistemas tecnológicos de última generación, pueden producir muy por debajo de sus posibilidades si el desempeño del recurso humano es deficiente, es decir, el recurso humano evaluado que permanece en la entidad pública, es el capital más valioso de una organización del Estado.

Nuestros resultados guardan relación con Pajares (2017), en su tesis, *modelo de evaluación del desempeño del personal administrativo en la Universidad Nacional de Cajamarca*, si bien obedece a otro régimen laboral; sin embargo, su propuesta para evaluar el desempeño del personal administrativo en la Universidad Nacional, tiene por la finalidad, contar con un instrumento de gestión administrativa de personal que permita realizar una evaluación del desempeño más justa y razonable que cubra las expectativas de dichos servidores públicos.

También coincide con la conclusión de Alcalde (2018), en la tesis, *relación entre la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa de Transportes Turismo Días S.A.*, donde los trabajadores cada día se esfuerzan por cumplir sus necesidades de estima y autorrealización, se preocupan por su desempeño laboral, los colaboradores cumplen los objetivos establecidos por la empresa y su desarrollo profesional va incrementando según su formación y capacitación de nuevas ideas y objetivos.

Por consiguiente, el gobierno regional de Cajamarca, tiene la alta responsabilidad de implementar la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil y la gestión del rendimiento, a fin de mejorar la gestión pública en bien de los ciudadanos, máxime si el Decreto Supremo N° 103 (2022), aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, al año 2030; en tal sentido, en el marco de la visión y los compromisos que establecen las políticas públicas del gobierno regional de Cajamarca, tanto funcionarios en cargo de confianza y servidores de carrera, deben sumar esfuerzos e iniciar la construcción de una gestión pública eficiente, eficaz, moderna, meritocrática, en base a la gestión del rendimiento y transparente al servicio de las personas, de la propia institución gubernamental y la ciudadanía.

5.3. Contrastación de la hipótesis.

5.3.1. Prueba de normalidad.

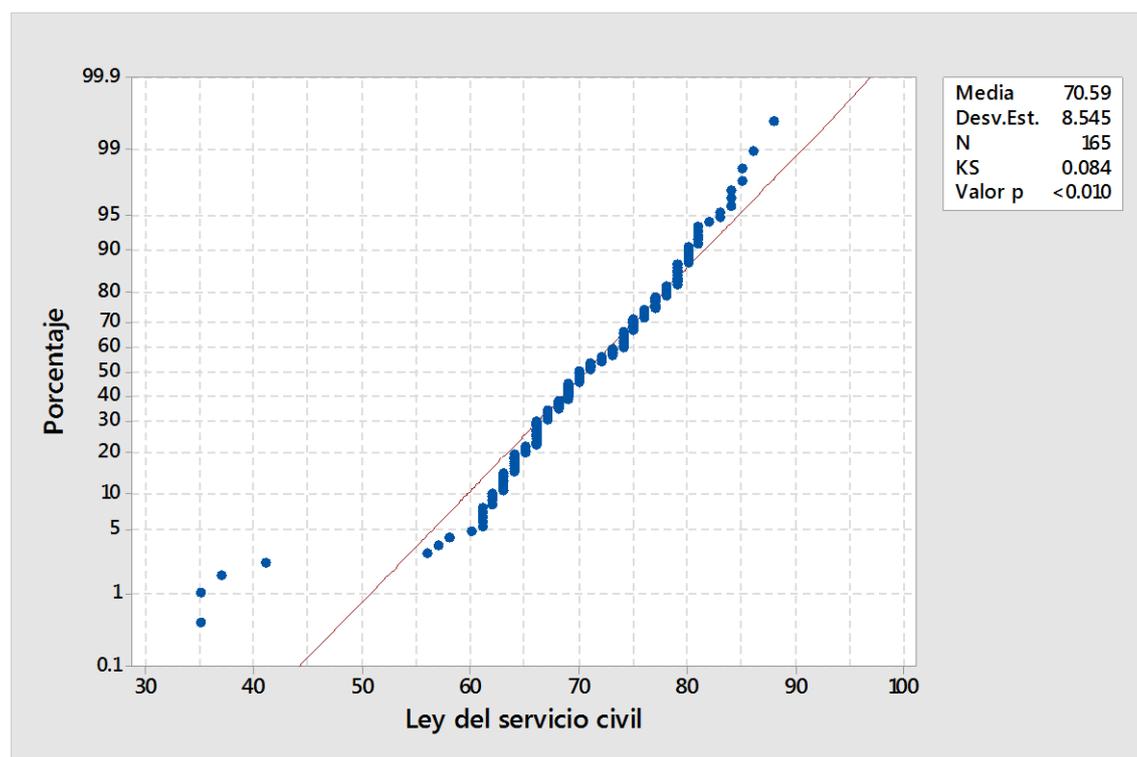
Tabla 5

Prueba de normalidad

Variables	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	N	Sig.
Ley del servicio civil	0.084	165	0.010
Gestión del rendimiento	0.081	165	0.010

Figura 5

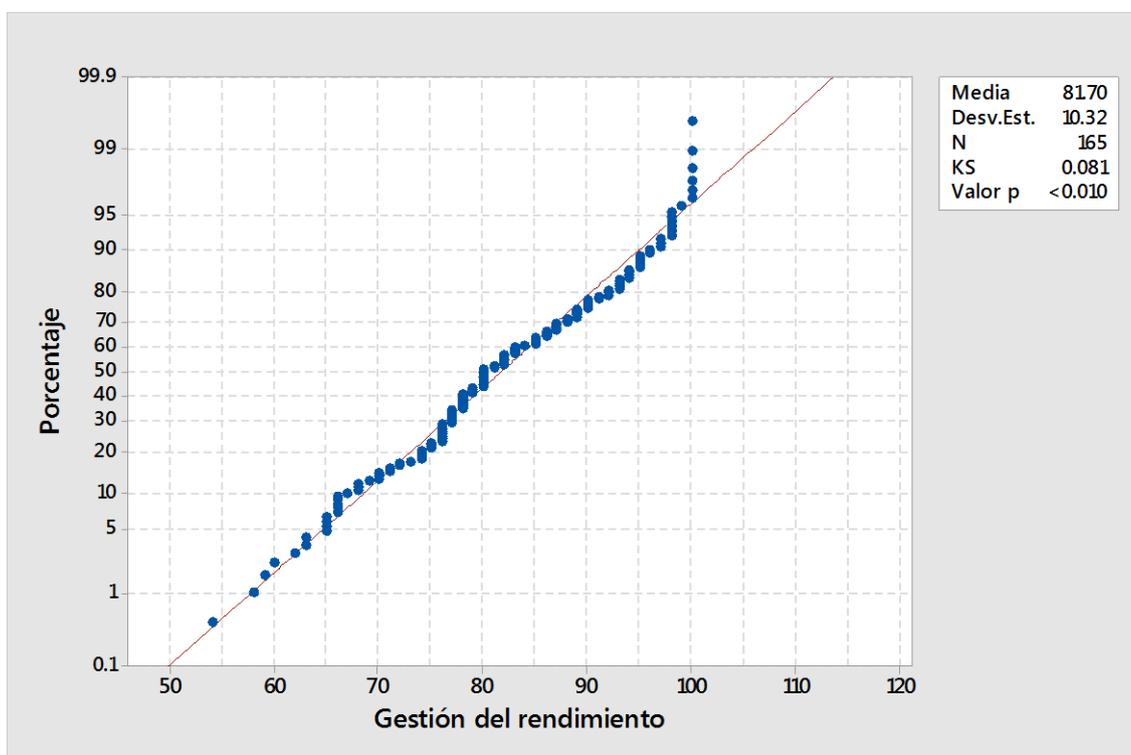
Prueba de normalidad de la Ley de servicio civil.



Los datos de la Ley de servicio civil no provienen de una población normal, porque su p-value (0.010) es menor que el valor de significancia $\alpha = 0.05$.

Figura 6

Prueba de normalidad de la gestión del rendimiento.



Los datos de la gestión del rendimiento no provienen de una población normal, porque su p-value (0.010) es menor que el valor de significancia $\alpha = 0.05$.

Para establecer el coeficiente de correlación apropiado, se usó la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov teniendo en cuenta que el tamaño de la muestra (n) es mayor de 50 observaciones, el cual tuvo Sig. menor a 0.05 (ver tabla 5, figura 5, y figura 6) para las dos variables de investigación, en consecuencia, las mediciones no se distribuyen normalmente. El coeficiente a usar es el coeficiente de correlación no paramétrico **Rho de Spearman**.

5.3.2. Hipótesis General

H1: La Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, se relaciona de manera positiva, significativa y directamente en la gestión del rendimiento de los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, 2020.

Ho: La Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, no se relaciona de manera positiva significativa y directamente en la gestión del rendimiento de los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, 2020.

Nivel de significación: $\alpha = 0.05$ o 5%

Tabla 6

Correlación para Ley de servicio civil y gestión del rendimiento	
Correlación de RHO de Spearman	0.778
Valor p	0.000

Decisión: De la tabla 6 se obtuvo un coeficiente de correlación Rho de Spearman ($Rho = 0.778$) y un p-valor = 0.000 que es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), lo que indica que la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, se relaciona de manera positiva fuerte y significativa en la gestión del rendimiento de los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, 2020.

5.3.3. Hipótesis específicas.

Hipótesis Específica 1.

H1: El nivel de implementación de la Ley del Servicio Civil, se relaciona positiva, significativa y directamente en la gestión del rendimiento, es deficiente.

Ho: El nivel de implementación de la Ley del Servicio Civil, se relaciona positiva, significativa y directamente en la gestión del rendimiento, no es deficiente.

Nivel de significación: $\alpha = 5\%$, $1 - \alpha = 95\%$,

$\bar{X} = 70.6$ (promedio de implementación de la Ley de servicio civil)

$\delta = 2.5$ (desviación estándar)

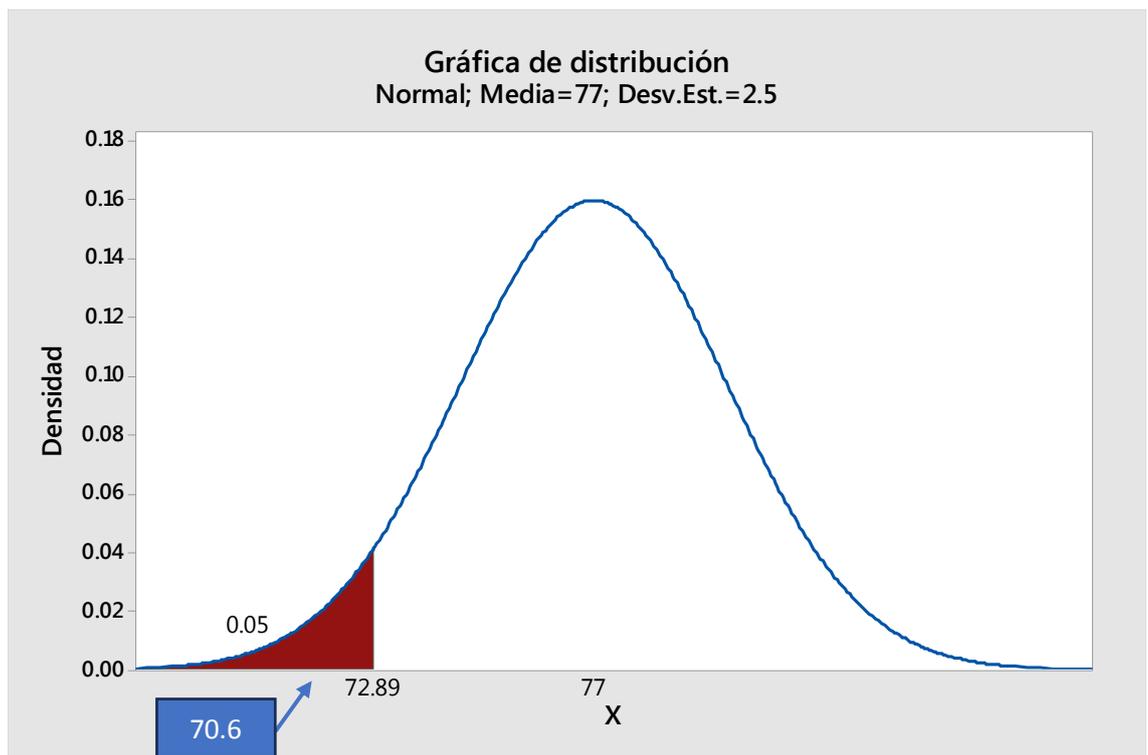
Para ser considerado eficiente debe tener un nivel de cumplimiento de “Alto”, quiere decir que debe ser mayor o igual que el tercer cuartil ($Q3 = 77$).

$H1: \mu < 77$

$H0: \mu \geq 77$

Figura 7

Gráfica de distribución de la Ley de servicio civil.



Se identifica el estadístico de prueba, donde $Z_c = -2.56$

El valor crítico se encuentra en la tabla para $\alpha=0.05$ donde $Z_\alpha = -1.646$ (Valor de Z de una distribución unilateral izquierda de una cola)

Decisión: Se rechaza $H0$ porque: $Z_c = -2.56 < Z_\alpha = -1.646$, entonces se puede concluir que el nivel de implementación de la Ley del Servicio Civil en la gestión del rendimiento es deficiente.

Hipótesis Específica 2

H1: El nivel de implementación de la gestión del rendimiento es bajo en los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca.

Ho: El nivel de implementación de la gestión del rendimiento no es elevado en los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca.

Nivel de significación: $\alpha = 5\%$, $1 - \alpha = 95\%$,

$\bar{X} = 81.7$ (promedio de cumplimiento de la gestión del rendimiento)

$\delta = 2.5$ (desviación estándar)

Para ser considerado eficiente debe tener un nivel de cumplimiento de “Alto”, quiere decir que debe ser mayor o igual que el tercer cuartil ($Q3 = 90$).

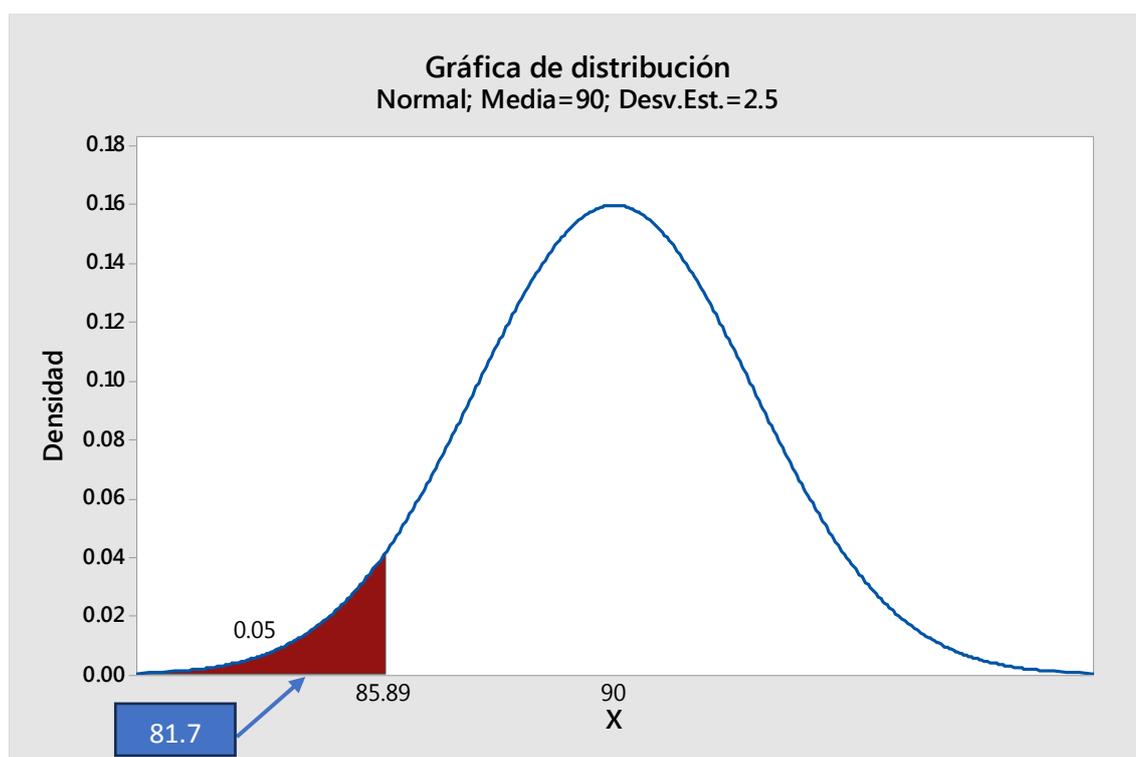
H1: $\mu < 90$

Ho: $\mu \geq 90$

$n = 164$

Figura 8

Gráfica de distribución de la gestión de rendimiento.



Se identifica el estadístico de prueba, donde $Z_c = -3.32$

El valor crítico se encuentra en la tabla para $\alpha=0.05$ donde $Z_\alpha = -1.646$ (Valor de Z de una distribución unilateral izquierda de una cola)

Decisión: Se rechaza H_0 porque: $Z_c = -3.32 < Z_\alpha = -1.646$, entonces se puede concluir que el nivel de cumplimiento en la gestión del rendimiento es deficiente.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1. Formulación de la propuesta para la solución del problema.

PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR LA LEY DEL SERVICIO CIVIL EN LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO EN LA SEDE CENTRAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA

GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA

SEDE CENTRAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA

IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO 2020

En acuerdo plenario del consejo regional del gobierno regional de Cajamarca, gobernador Roger Guevara Rodríguez, deja constancia, de que luego de haber llevado el debate sobre la implementación de la ley del servicio civil en la gestión del rendimiento, los señores consejeros participantes, han arribado a las conclusiones que se exponen a continuación. **“Ley del servicio civil y la gestión del rendimiento en los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, 2020”**.

En la ciudad de Cajamarca, a los 18 días del mes diciembre del año 2020, reunidos en pleno del consejo regional de Cajamarca, da cuenta de la siguiente problemática: “el gobierno regional de Cajamarca, al realizar su informe sobre la gestión, a través de audiencia pública de rendición de cuentas. la transparencia en la gestión pública se sustenta en el principio de publicidad, que rige en un estado democrático, conforme al cual toda la información que este posee se presume pública, lo que contribuye a fortalecer el vínculo entre el estado y la población, prevenir la comisión de actos de corrupción y facilitar el ejercicio de los derechos

de participación y vigilancia ciudadana. un elemento clave para que una gestión pública sea transparente, es la rendición de cuentas, siendo un mecanismo de transparencia y control social que tiene como objetivo que las autoridades informen a la población sobre los avances, logros, dificultades y perspectivas de la gestión pública, así como el uso de los recursos públicos, a fin de que la ciudadanía pueda cumplir su rol vigilante del quehacer de las autoridades.

La audiencia pública de rendición de cuentas, a cargo de la autoridad política, constituye un espacio que convoca a los representantes de la sociedad civil organizada y población en general, con el propósito de informar sobre el desempeño de la gestión pública para alcanzar las metas de desarrollo regional, estableciendo una relación de diálogo entre autoridades y ciudadanía. de acuerdo con la ley orgánica de gobiernos regionales, estas entidades deben realizar como mínimo dos audiencias públicas de rendición de cuentas durante el año. asimismo, conforme a la última modificación a la ley orgánica de gobiernos regionales, el gobierno regional debe realizar, como mínimo dos audiencias públicas en los meses de mayo y setiembre de cada año, para la evaluación de la ejecución presupuestal y la perspectiva de proyección al cierre del año fiscal. Por ello, la implementación de la ley del servicio civil y la gestión del rendimiento en los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, no son eficientes y eficaces, no siguen los criterios doctrinales o teóricos y la legislación actualizada sobre la política nacional de modernización de la gestión pública al 2030, y que define como problema público el siguiente enunciado: **“bienes, servicios y regulaciones que no responden a las expectativas y necesidades de las personas y a la creación de valor público”**.

Dicha afirmación se realiza teniendo en cuenta que esta política debe ser implementada por el gobierno regional de Cajamarca, por ello, se ha planteado el trabajo de investigación presentado en la escuela de post grado de la universidad nacional de Cajamarca titulado: “Ley del servicio civil y la gestión del rendimiento en los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, 2020”, en el cual se analizó la eficiencia de sus objetivos y procesos; de la eficacia de los servicios con los recursos utilizados y gestión de servicios de calidad; la calidad de los procesos, el liderazgo y compromiso de la alta dirección y planeación de recursos humanos; en el desarrollo de las personas el reclutamiento y selección, contratación e inducción, capacitación y formación, y seguridad en el trabajo; en cuanto a la planificación, elaboración y ejecución de las acciones de comunicación y definición de la matriz de participantes aplicando la segmentación; seguimiento entrega de evidencias, revisión y retroalimentación a las evidencias presentadas y reuniones de seguimiento; evaluación la valoración del desempeño notificación de la calificación; finalmente en la retroalimentación de la gestión del rendimiento capacitaciones, iniciativas y oportunidades de mejora.

6.2. Costos de implementación de la propuesta.

Se sabe que las fuentes de financiamiento del Estado comprenden los fondos públicos de donde se obtienen los ingresos públicos; sin embargo, según nuestro trabajo de investigación, no se necesitan recursos económicos, pues la propuesta está básicamente orientada con el recurso humano de la propia sede central del gobierno regional de Cajamarca, esto es, por los funcionarios y trabajadores, sólo depende de la voluntad política del gobierno regional.

A través de este componente, se implementan las decisiones adoptadas en el componente de política pública y regulación, estrategia y de bienes y servicios; para lo cual se asignan los recursos necesarios para la generación de bienes y servicios según lo planificado y se ejecutan los procesos.

Los costos deben cubrir básicamente el componente que está orientado a medir los resultados e impactos logrados a través de la entrega de bienes, servicios y regulaciones, comprende la evaluación de todos los componentes; el componente de políticas públicas y regulación, a través de indicadores que reflejen los resultados y el impacto logrado, el alcance de objetivos y el grado en el que se han solucionado los problemas públicos; el componente de estrategia, a través de indicadores que reflejen cobertura y efectividad en la provisión de recursos; finalmente, el componente de bienes y servicios, a través de indicadores que midan principalmente si los bienes y servicios son los indicados para solucionar el problema público de los ciudadanos del gobierno regional de Cajamarca.

6.3. Beneficios que aportará la propuesta.

En tal sentido, en virtud a los resultados contrastados de la investigación antes aludida, la presente propuesta planteada por ante el pleno del consejo regional del gobierno regional de Cajamarca, pues se pretende modernizar la gestión pública, esto, entendido como un proceso de transformación constante que debe tener la institución, a fin de mejorar lo que hace la sede central del gobierno regional y, de esa manera, generar valor público. En dicho trabajo de investigación, se ha logrado determinar el valor público cuando: (a) las intervenciones públicas, que adoptan la forma de bienes, servicios o regulaciones, satisfacen las necesidades y expectativas de las personas, generando beneficios a la sociedad y, (b) se optimiza la gestión interna a través de un uso más eficiente y productivo de los recursos públicos, para,

directa o indirectamente, satisfacer las necesidades y expectativas de las personas, generando beneficios a la sociedad.

La variable central del enunciado del problema público: **“Bienes, servicios y regulaciones que no responden a las expectativas y necesidades de las personas y a la creación de valor público”**, se refleja en los bienes, servicios y regulaciones, toda vez que estos constituyen la “bisagra” entre las personas (naturales y jurídicas) y la administración pública y, por su posición estratégica en la generación de resultados para las personas, ejercen un elevado impacto, no solo en la satisfacción de sus necesidades, sino en la valoración de las personas con relación a la actuación de los funcionario y servidores de la sede central del gobierno regional de Cajamarca.

También, fortalecerá la gestión interna, puesto que en este componente se debe abordar la capacidad de la gestión interna de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, así como el funcionamiento articulado de todos los sistemas administrativos para la provisión de bienes, servicios y regulaciones de calidad; comprende la ejecución de todas las actividades y procesos tanto estratégicos, de apoyo como los operativos o misionales de la entidad.

Respecto al seguimiento, evaluación y mejora continua es un componente transversal y de naturaleza permanente, cuyo fin es afianzar las acciones de seguimiento, evaluación y mejora continua, la cual es aplicable a los componentes de políticas públicas y regulación, estrategia, bienes y servicios, gestión interna y resultados en el gobierno regional de Cajamarca, este componente debe incorporarse como parte de la gestión permanente y continua de cada uno de los componentes; así la información que resulte de la gestión de cada uno de ellos, debe ser insumo para la evaluación de los componentes y la mejora continua de la entidad.

CONCLUSIONES

1. Sobre los resultados de la investigación, en relación a la Ley del Servicio Civil y la gestión del rendimiento, se obtuvo un coeficiente de correlación Rho de Spearman ($Rho = 0.778$) y un p-valor = 0.000 que es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), observándose que la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, se relaciona de manera positiva fuerte y significativa en la gestión del rendimiento de los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, en el año 2020; mejorando la prestación de los bienes, servicios y regulaciones acorde a las expectativas y necesidades de las personas, generando valor público y permitiendo el logro de objetivos institucionales.
2. Respecto de las dimensiones que abarca la implementación de la Ley del Servicio Civil, en el nivel de eficiencia, se observa que un 30.9% de los participantes obtuvo un nivel alto, un 23.0% se ubicó en el nivel medio y un 46.1%, alcanzó un nivel bajo; en eficacia se encontró que el 35.8% obtuvo un nivel alto, el 16.4% un nivel medio y el 47.9% un nivel bajo; en calidad de los procesos, se evidenció que el 29.1% alcanzó un nivel alto, el 36.4% un nivel medio y el 34.5% un nivel bajo y en desarrollo de las personas, se encontró que el 29.7% alcanzó un nivel alto, el 27.9% un nivel medio y el 42.4% un nivel bajo. En consecuencia, la reforma del servicio civil sitúa a las personas en el centro del sistema, otorgando a la meritocracia un papel central, ya que permite a los funcionarios y trabajadores hacer carrera pública, puesto que la Ley tiene por finalidad que las entidades públicas del Estado alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, y presten efectivamente servicios de calidad a través de un mejor Servicio Civil, así como promover el desarrollo de las personas que integran la sede central del gobierno regional de Cajamarca.

3. Sobre las dimensiones que comprende la implementación de la gestión del rendimiento, los resultados indican que la mayoría de las dimensiones presentan un nivel bajo, en la planificación con un 49.7%, seguimiento con un 37.6%, evaluación con un 47.3%, y retroalimentación del rendimiento con un 46.1%, de esto se infiere la necesidad de implementar estrategias y acciones para mejorar la implementación de la gestión del rendimiento en la sede central del gobierno regional de Cajamarca. Es importante precisar que, contar con un nivel alto de implementación puede mejorar el desempeño de la capa directiva y servidores civiles; en este sentido, es fundamental que el gobierno regional de Cajamarca preste mayor atención a la dirección de recursos humanos y promover prácticas efectivas de gestión del rendimiento, al ocupar un lugar preponderante en la prestación de bienes y servicios públicos a las personas.

RECOMENDACIONES

1. Al gerente general del gobierno regional de Cajamarca, se recomienda implementar la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil en la gestión del rendimiento, porque contribuye de manera positiva en de los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, en el año 2020; mejorando la prestación de los bienes, servicios y regulaciones acorde a las expectativas y necesidades de las personas, generando valor público y permitiendo el logro de objetivos institucionales.
2. Al gerente general del gobierno regional de Cajamarca, se recomienda implementar la reforma del servicio civil, por situar a las personas en el centro del sistema, otorgando a la meritocracia un papel central, porque permite a los funcionarios y trabajadores hacer carrera pública, puesto que la Ley tiene por finalidad que las entidades públicas del Estado alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, y presten efectivamente servicios de calidad a través de un mejor Servicio Civil, así como promover el desarrollo de las personas que integran la sede central del gobierno regional de Cajamarca.
3. A la dirección de Recursos Humanos, se recomienda reconocer y promover la importancia de la implementación de la Gestión del Rendimiento, por ser un proceso continuo, flexible, adaptable, y orientado a resultados, esto en el marco de modernización de la gestión pública del Estado, debido a que tiene como objetivo general generar las condiciones necesarias para que los trabajadores participantes puedan evidenciar su contribución a los objetivos y metas institucionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, R. C. (2019). *Investigación educativa*. Cajamarca: Martínez Compañón Editores S.R.L.
- Alles, M. A. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Montevideo, Uruguay: Ediciones Granica S.A.
- Chiavenato, A. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGRAW-HILL/ÍNTER AMERICAN A EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, A. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2018). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Civil, A. N. (2018). *Profesionalizando el servicio civil*. Lima: Autoridad Nacional del Servicio Civil.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Davis, W. B. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Dessler, G. y. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Fayol, H. (1974). *Administración industrial y general*. Mexico: Herrero hermanos, SUCS., S.A.
- Harold Koontz, H. W. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Hellriegel, D., & Susan E. Jackson y John W. Slocum, J. (2009). *Administración basado en competencias*. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Hitt, M. A., & Porter, J. S. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación de México, S.A.
- Jones, C. W. (2011). *Administración estratégica: Un enfoque integral*. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Lindsay, J. R. (2015). *Administración y control de calidad*. México: engage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Maslow, A. H. (1991). *Morivación y personalidad*. España: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- Ministros, P. d. (2012). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*. Lima: Secretaría de Gestión Pública.

- Ministros, P. d. (21 de Agosto de 2022). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030. *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030*, pág. 1.
- Montúfar, M. C. (2018). *Gobernanza y políticas públicas*. Ecuador: Editorial FLACSO Ecuador.
- Osorio, M. (1997). *Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales*. Lima: Editorial Eliasta S.R.L.
- Rocha, C. I. (2016). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Progreso S.A.
- Rojas, M., & Jaimes, L. y. (2017). Espacios. *Revista espacios*, 15.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación científica*. Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Scott, G. B. (s.f.).
- Snell, G. B. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Snell, T. S. (2009). *Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Sotomayor, A. A. (s/a). *Administración de recursos humanos: Su proceso organizacional*. México: editorial.uanl@uanl.mx.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., & III, J. E. (2012). *Administración estratégica*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Torres, R. H.-S. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cunatitativa, cualitativa y mixta*. México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

APÉNDICES

1. Instrumentos de investigación de recojo de datos.

CUESTIONARIO DE EVALUCIÓN TIPO LIKERT-DE FRECUENCIA

Ley del servicio civil y la gestión del rendimiento en los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, 2020.

EDAD	
SEXO	
PUESTO	
TIEMPO DE SERVICIO EN AÑOS	
UNIDAD ORGÁNICA	
SEGMENTO	
RÉGIMEN LABORAL	
EVALUADOR	
FECHA DE EVALUACIÓN	

INSTRUCCIONES:

Completar sus datos de forma clara y luego responder las preguntas de acuerdo con el orden asignado, año, 2020.

OBJETIVO GENERAL:

Determinar la relación entre la ley del servicio civil y la gestión del rendimiento en los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, 2020.

V1:

Ley del servicio civil.

ESCALA DE LIKERT DE FRECUENCIA O DE REPETICIÓN:

N°	ITEM	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre
Nivel de eficiencia						
01	¿Usted participa en la elaboración y/o actualización de los instrumentos de					

	gestión institucional y se socializan de acuerdo a las áreas de desempeño?					
02	¿Usted conoce y participa en la planificación del proceso de tránsito a la ley del servicio civil en la gestión del rendimiento?					
03	¿Usted se desempeña en base al modelo de gestión para resultados orientado al servicio del ciudadano?					
04	¿Usted considera que la entidad promueve el liderazgo orientado al cumplimiento de sus responsabilidades de acuerdo a sus planes operativos institucionales?					
05	¿Usted considera que la entidad logra sus objetivos y metas institucionales de acuerdo a sus planes estratégicos?					
Nivel de eficacia						
06	¿Usted conoce si la entidad implementa planes de capacitación orientados a la necesidad del servicio, para la persona ubicada de acuerdo con su perfil de puesto?					
07	¿Usted sabe si los servidores públicos promueven liderazgo y compromiso desde la alta dirección hasta los servidores de actividades complementarias?					
08	¿Usted cree que la entidad cuenta con el personal capacitado, para cumplir con la gestión en el marco de la modernización de la gestión pública?					
09	¿Usted considera que cumple con sus compromisos y responsabilidades laborales programadas?					
10	¿Para usted, los servidores públicos practican la escucha activa, ofreciendo al usuario orientación, aun cuando no sea de su competencia o no lo soliciten?					
Nivel de calidad de los procesos						
11	¿Usted considera que la entidad tiene la capacidad para orientar las acciones a la consecución de las metas institucionales, asegurando los estándares de calidad e identifica oportunidades de mejora?					
12	¿Usted considera que cumple con la ejecución de procesos dentro del plazo					

	establecido por ley, conociendo su responsabilidad administrativa?					
13	¿Usted considera que su desempeño satisface las necesidades y expectativas de los usuarios, de acuerdo a los estándares de calidad e identifica oportunidades de mejora?					
14	¿Usted presenta iniciativas y/o participa en círculos de mejora continua, sobre la prestación del servicio de calidad al ciudadano?					
15	¿Usted considera que la entidad cuenta con el personal idóneo para el proceso de reclutamiento, de acuerdo al cuadro de perfil de puesto?					
Nivel de desarrollo de las personas						
16	¿Usted conoce si el área de recursos humanos como parte del programa de reclutamiento del servidor público realiza la inducción al servicio público?					
17	¿Usted sabe si la entidad se preocupa por tener una propuesta de homologación de remuneraciones de acuerdo al cuadro de perfil de puesto?					
18	¿Usted conoce si la entidad realiza evaluaciones de desempeño orientados a la mejora del servicio?					
19	¿Usted conoce si los servidores promueven el intercambio de información, solicitando opiniones y muestran disposición por enseñar y aprender de los demás?					
20	¿Usted está de acuerdo con la implementación de la ley del servicio civil, para mejorar el servicio al ciudadano?					

V2:

Gestión del rendimiento.

Nº	ÍTEM	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre
Planificación						

21	¿Usted sabe si la entidad socializa el plan sobre la implementación de la gestión del rendimiento?					
22	¿Usted conoce si la entidad informa el cronograma de implementación de la gestión del rendimiento?					
23	¿Usted participa en capacitaciones sobre las etapas de la evaluación de desempeño?					
24	¿Usted sabe si la oficina de recursos humanos desarrolla talleres de capacitación e invita a formar parte del Comité de evaluación a servidores públicos?					
25	¿Usted conoce si la entidad dispone la aplicación progresiva de compromisos, atendiendo al desarrollo de la capacidad institucional para realizar adecuadamente la identificación de aspectos conductuales de los servidores?					
Seguimiento						
26	¿Usted ha participado en la elaboración del plan de seguimiento, con el propósito de mejorar su rendimiento?					
27	¿Para usted, el evaluador posee habilidades de comunicación, empatía, realiza preguntas correctas, fomenta la autoevaluación y comunica la calificación al evaluado?					
28	¿Para usted el evaluador muestra legítimo interés, confianza e imparcialidad al realizar el seguimiento, de acuerdo a las características individuales y perfil de puesto del servidor?					
29	¿Usted como parte del seguimiento ha recibido orientación oportuna y pertinente, retroalimentación, motivación y apoyo del evaluador, de acuerdo con las metas trazadas y plan de mejora?					
30	¿Usted ha sido identificado oportunamente sobre sus dificultades en el cumplimiento de sus metas, reforzado positivamente en los logros parciales y ha ejecutado acciones de mejora?					

Evaluación						
31	¿Usted acepta que se plasme en un registro de evidencias la evaluación de su desempeño?					
32	¿Usted cree que, en su evaluación de desempeño, se ha tomado en cuenta las metas y compromisos establecidos en la metodología?					
33	¿Usted, después de su evaluación de desempeño ha participado en la elaboración de algún plan de mejora?					
34	¿Usted ha recibido retroalimentación como proceso permanente que se realiza desde la Etapa de Planificación hasta el cierre de la Etapa de Evaluación?					
35	¿Usted está de acuerdo con la implementación de la gestión del rendimiento para mejorar su desarrollo personal y brindar un mejor servicio al ciudadano?					
Retroalimentación						
36	¿Usted participa en la elaboración de las propuestas de capacitación cuando su calificación de rendimiento está sujeto a observación?					
37	¿usted considera que las propuestas de capacitación están orientado a cerrar las brechas que le han impedido lograr mejor puntuación final?					
38	¿Usted participa en acciones a ejecutarse en el corto plazo a fin de que logre un buen desempeño?					
39	¿Usted en su retroalimentación en general, de acuerdo a los aspectos negativos y positivos evidenciados le plantean oportunidades de mejora?					
40	¿Para usted el acompañamiento de la oficina de recursos humanos para su ejecución de capacitación coordina con otros órganos o unidades orgánicas de la entidad e incluso con organizaciones externas?					

2. Fichas de validación de los instrumentos

Validaciones de los expertos.

**VALIDACIÓN DE LA FICHA DE EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO
(JUICIO DE EXPERTOS)**

Yo, JORGE DANIEL DÍAZ GARCÍA, identificado con DNI N° 26609702 con Grado Académico de Doctor en Ciencias de la Educación, Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”- Lambayeque; hago constar que he leído y revisado los 40 ítems, distribuidos en: (20 ítems de la variable 1: Ley del servicio civil) y (20 ítems de la variable 2: Gestión del rendimiento), ítems de la Ficha de Evaluación del Proyecto: **“Ley del servicio civil y la gestión del rendimiento en los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, 2020”**, del maestrista Rolando Rodríguez Vigo.

Los ítems de la Ficha de Evaluación del instrumento están distribuidos en 08 dimensiones: Nivel de eficiencia (05 ítems), Nivel de eficacia (05 ítems), Nivel de calidad de los procesos (05 ítems), Nivel de desarrollo de las personas (05 ítems), Nivel de planificación (05 ítems), Nivel de seguimiento (05 ítems), Nivel de evaluación (05 ítems) y Nivel de retroalimentación (05 ítems). El instrumento corresponde a la tesis:

“Ley del servicio civil y la gestión del rendimiento en los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, 2020”. Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

CUESTIONARIO		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
VARIABLE 1: Ley del servicio civil		
20	20	100
VARIABLE 2: Gestión del rendimiento		
20	20	100

Lugar y Fecha: Cajamarca, 12 de noviembre de 2020.

Apellidos y Nombres del evaluador: JORGE DANIEL DÍAZ GARCÍA.


.....
FIRMA DEL EVALUADOR
DNI: 26609702

**FICHA DE EVALUACIÓN
(JUICIO DE EXPERTOS)**

Apellidos y Nombres del Evaluador: JORGE DANIEL DÍAZ GARCÍA.

Grado académico: Doctor en Ciencias de la Educación.

Título de la investigación: “Ley del servicio civil y la gestión del rendimiento en los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, 2020”.

Autor: ROLANDO RODRÍGUEZ VIGO.

N° Ítem	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión/indicador		Pertinencia con la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	Apropiado	Inapropiado	Apropiado	Inapropiado	Apropiado	Inapropiado	Apropiado	Inapropiado
VARIABLE 1: Ley del servicio civil								
01	X		X		X		X	
02	X		X		X		X	
03	X		X		X		X	
04	X		X		X		X	
05	X		X		X		X	
06	X		X		X		X	
07	X		X		X		X	
08	X		X		X		X	
09	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	
VARIABLE 2: Gestión del rendimiento								
01	X		X		X		X	
02	X		X		X		X	
03	X		X		X		X	
04	X		X		X		X	
05	X		X		X		X	
06	X		X		X		X	
07	X		X		X		X	
08	X		X		X		X	
09	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	

11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	

EVALUACIÓN. No válido, Mejorar ()

Válido, Aplicar (X)

Nota: La validez exige el cumplimiento del 100%.

FECHA: Cajamarca, 12 de noviembre de 2020.



FIRMA

DNI: 26609702

**VALIDACIÓN DE LA FICHA DE EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO
(JUICIO DE EXPERTOS)**

Yo, JUAN FRANCISCO GARCÍA CECLÉN, identificado con DNI N° 41369982, con Grado Académico de Doctor en Ciencias de la Educación, Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”- Lambayeque; hago constar que he leído y revisado los 40 ítems, distribuidos en: (20 ítems de la variable 1: Ley del servicio civil) y (20 ítems de la variable 2: Gestión del rendimiento), ítems de la Ficha de Evaluación del Proyecto: **“Ley del servicio civil y la gestión del rendimiento en los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, 2020”**, del maestría Rolando Rodríguez Vigo.

Los ítems de la Ficha de Evaluación del instrumento están distribuidos en 08 dimensiones: Nivel de eficiencia (05 ítems), Nivel de eficacia (05 ítems), Nivel de calidad de los procesos (05 ítems), Nivel de desarrollo de las personas (05 ítems), Nivel de planificación (05 ítems), Nivel de seguimiento (05 ítems), Nivel de evaluación (05 ítems) y Nivel de retroalimentación (05 ítems). El instrumento corresponde a la tesis:

“Ley del servicio civil y la gestión del rendimiento en los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, 2020”. Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

CUESTIONARIO		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
VARIABLE 1: Ley del servicio civil		
20	20	100
VARIABLE 2: Gestión del rendimiento		
20	20	100

Lugar y Fecha: Cajamarca, 12 de noviembre de 2020.

Apellidos y Nombres del evaluador: JUAN FRANCISCO GARCÍA CECLÉN.


.....
FIRMA DEL EVALUADOR

DNI: 41369982

**FICHA DE EVALUACIÓN
(JUICIO DE EXPERTOS)**

Apellidos y Nombres del Evaluador: JUAN FRANCISCO GARCÍA CECLÉN.

Grado académico: Doctor en Ciencias de la Educación.

Título de la investigación: “Ley del servicio civil y la gestión del rendimiento en los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, 2020”.

Autor: ROLANDO RODRÍGUEZ VIGO.

N° Ítem	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión/indicador		Pertinencia con la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	Apropiado	Inapropiado	Apropiado	Inapropiado	Apropiado	Inapropiado	Apropiado	Inapropiado
VARIABLE 1: Ley del servicio civil								
01	X		X		X		X	
02	X		X		X		X	
03	X		X		X		X	
04	X		X		X		X	
05	X		X		X		X	
06	X		X		X		X	
07	X		X		X		X	
08	X		X		X		X	
09	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	
VARIABLE 2: Gestión del rendimiento								
01	X		X		X		X	
02	X		X		X		X	
03	X		X		X		X	
04	X		X		X		X	
05	X		X		X		X	
06	X		X		X		X	
07	X		X		X		X	
08	X		X		X		X	

09	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	

EVALUACIÓN. No válido, Mejorar ()

Válido, Aplicar (X)

Nota: La validez exige el cumplimiento del 100%.

FECHA: Cajamarca, 12 de noviembre de 2020.



FIRMA

DNI: 41369982

**VALIDACIÓN DE LA FICHA DE EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO
(JUICIO DE EXPERTOS)**

Yo, VÍCTOR SÁNCHEZ CÁCERES, identificado con DNI N° 26722763, con Grado Académico de Doctor en Administración de la Educación, Universidad César Vallejo; hago constar que he leído y revisado los 40 ítems, distribuidos en: (20 ítems de la variable 1: Ley del servicio civil) y (20 ítems de la variable 2: Gestión del rendimiento), ítems de la Ficha de Evaluación del Proyecto: **“Ley del servicio civil y la gestión del rendimiento en los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, 2020”**, del maestrista Rolando Rodríguez Vigo.

Los ítems de la Ficha de Evaluación del instrumento están distribuidos en 08 dimensiones: Nivel de eficiencia (05 ítems), Nivel de eficacia (05 ítems), Nivel de calidad de los procesos (05 ítems), Nivel de desarrollo de las personas (05 ítems), Nivel de planificación (05 ítems), Nivel de seguimiento (05 ítems), Nivel de evaluación (05 ítems) y Nivel de retroalimentación (05 ítems). El instrumento corresponde a la tesis:

“Ley del servicio civil y la gestión del rendimiento en los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, 2020”. Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

CUESTIONARIO		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
VARIABLE 1: Ley del servicio civil		
20	20	100
VARIABLE 2: Gestión del rendimiento		
20	20	100

Lugar y Fecha: Cajamarca, 12 de noviembre de 2020.

Apellidos y Nombres del evaluador: VÍCTOR SÁNCHEZ CÁCERES.


.....

FIRMA DEL EVALUADOR

DNI: 26722763

**FICHA DE EVALUACIÓN
(JUICIO DE EXPERTOS)**

Apellidos y Nombres del Evaluador: VÍCTOR SÁNCHEZ CÁCERES.

Grado académico: Doctor en Administración de la Educación.

Título de la investigación: “Ley del servicio civil y la gestión del rendimiento en los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, 2020”.

Autor: ROLANDO RODRÍGUEZ VIGO.

N° ítem	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión/indicador		Pertinencia con la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	Apropiado	Inapropiado	Apropiado	Inapropiado	Apropiado	Inapropiado	Apropiado	Inapropiado
VARIABLE 1: Ley del servicio civil								
01	X		X		X		X	
02	X		X		X		X	
03	X		X		X		X	
04	X		X		X		X	
05	X		X		X		X	
06	X		X		X		X	
07	X		X		X		X	
08	X		X		X		X	
09	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	
VARIABLE 2: Gestión del rendimiento								
01	X		X		X		X	
02	X		X		X		X	
03	X		X		X		X	
04	X		X		X		X	
05	X		X		X		X	
06	X		X		X		X	
07	X		X		X		X	
08	X		X		X		X	
09	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	

11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	

EVALUACIÓN. No válido, Mejorar ()

Válido, Aplicar (X)

Nota: La validez exige el cumplimiento del 100%.

FECHA: Cajamarca, 12 de noviembre de 2020.



FIRMA

DNI: 26722763

3. Matriz de consistencia metodológica.

Tabla: 2

Título: Ley del servicio civil y la gestión del rendimiento en los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, 2020.								
Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos de recolección de datos	Metodología	Población y muestra
<p>PROBLEMA PRINCIPAL ¿De qué manera se relaciona la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil en la gestión del rendimiento de los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, en el año 2020?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>d) ¿Cómo es el nivel de implementación de la Ley del Servicio Civil en los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, en el año 2020?</p> <p>e) ¿Cómo es el nivel de implementación de la gestión del rendimiento en los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Determinar la relación de la ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, en la gestión del rendimiento de los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, en el año 2020.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>d) Determinar el nivel de implementación de la Ley del Servicio Civil en los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, en el año 2020.</p> <p>e) Determinar el nivel de implementación de la gestión del rendimiento en los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, en el año 2020.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL La Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, se relaciona de manera positiva en la gestión del rendimiento de los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, en el año 2020.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</p> <p>c) El nivel de implementación de la ley del servicio civil, es limitado en los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, en el año 2020.</p> <p>d) El nivel de implementación de la gestión del rendimiento es bajo en los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca.</p>	<p>Variable X Ley del servicio civil</p> <p>Variable Y Gestión del rendimiento</p>	<p>Nivel de eficiencia</p>	<p>Planificación de objetivos.</p> <p>Logro de resultados.</p>	<p>La técnica es la encuesta con preguntas estructuradas para la ley del servicio civil y gestión del rendimiento, misma que se aplicó a los trabajadores de la sede central del gobierno regional de Cajamarca; la encuesta se estructuró tipo escala de Likert.</p> <p>El instrumento es el cuestionario.</p>	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN: No experimental cuantitativo.</p> <p>NIVEL DE INVESTIGACIÓN: Explicativo</p> <p>MÉTODO: Correlacional</p> <p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: Descriptivo correlacional.</p> <p>M: </p> <p>Donde: M: Muestra</p>	<p>POBLACIÓN: Está compuesta por 420 servidores públicos</p> <p>MUESTRA: Está conformado por 165 servidores públicos en total, de la sede del gobierno regional de Cajamarca</p>
				<p>Nivel de eficacia</p>	<p>Gestión de procesos.</p> <p>Recursos utilizados.</p>			
				<p>Nivel de calidad de los procesos</p>	<p>Gestión de calidad de servicio.</p> <p>Liderazgo y compromiso de la alta dirección.</p>			
				<p>Nivel de desarrollo de las personas</p>	<p>Planeación de recursos humanos.</p> <p>Reclutamiento y selección.</p> <p>Contratación e inducción.</p> <p>Capacitación y formación.</p> <p>Seguridad en el trabajo.</p>			
				<p>Nivel de planificación</p>	<p>Elaboración y ejecución de las acciones de comunicación.</p> <p>Definición de la matriz de participantes aplicando la segmentación.</p> <p>Aprobación del cronograma.</p> <p>Definición de los factores de evaluación.</p>			
				<p>Nivel de seguimiento</p>	<p>Entrega de evidencias, revisión y retroalimentación a las evidencias presentadas.</p> <p>Reuniones de seguimiento.</p>			
				<p>Nivel de evaluación</p>	<p>Valoración del desempeño.</p> <p>Notificación de la calificación.</p>			
				<p>Nivel de retroalimentación.</p>	<p>Capacitaciones.</p> <p>Iniciativas.</p> <p>Oportunidades de mejora.</p>			

<p>Cajamarca, en el año 2020?</p> <p>f) ¿Qué, propuesta de mejora se puede elaborar?</p>	<p>f) Elaborar una propuesta de mejora para la implementación de la gestión del rendimiento en los servidores públicos de la sede central del gobierno regional de Cajamarca, 2020.</p>						<p>1: Observación de la variable 1: Ley del servicio civil. 2: Observación de la variable 2: Gestión del rendimiento. R: Correlación entre la variable 1 y 2.</p>	
--	---	--	--	--	--	--	---	--