

**CENTRO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES  
ESCUELA DE POSGRADO**



**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA CON  
MENCIÓN EN DEFENSA NACIONAL**

**TESIS**

**“LAS COMPETENCIAS LABORALES Y SU IMPLICANCIA EN LA  
PROFESIONALIZACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN EL  
PERÚ, 2015 – 2017”**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN  
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA CON  
MENCIÓN EN DEFENSA NACIONAL**

**PRESENTADO POR:**

**BACH. ROSA VICTORIA ALEGRÍA MARTÍNEZ**

**LIMA – PERÚ**

**2018**

## **DEDICATORIA**

A Dios y a la Virgen María por guiar siempre  
mis pasos y por darme la capacidad y  
oportunidad de poder alcanzar una meta más  
en mi vida.

A mis padres Carlos y Ángela por darme la vida  
y por la nobleza de su infinito amor.

A mis hermanas Ángela María y Natividad  
Elena por creer siempre en mí y por brindarme  
su cariño y su apoyo leal e incondicional en  
todo.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios y a la Virgen María por acompañarme día a día e iluminarme en los momentos difíciles para salir adelante.

Agradezco a mi padre Carlos, a mi madre Ángela y a mis hermanas Ángela María y Natividad Elena por creer en mí en todo momento y por apoyarme durante toda mi vida.

Un especial agradecimiento a los distinguidos catedráticos y personal administrativo que labora en la Escuela de Postgrado del Centro de Altos Estudios Nacionales - CAEN, por su abnegada labor en la formación de profesionales que buscan liderar una gestión pública eficaz y eficiente en beneficio de nuestro país.

## RESUMEN DE TESIS

El presente trabajo de investigación está enfocado en determinar de qué manera las competencias laborales se relacionan con la profesionalización de los servidores públicos en el Perú, 2015 -2017.

En la base teórica se analizó los conceptos básicos de las competencias laborales y la profesionalización de los servidores públicos. La investigación planteada es de enfoque cuantitativo, se hizo uso del nivel correlacional, de diseño no experimental (transversal) y la muestra estuvo constituida por 384 personas entre autoridades y población en Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao. El tipo de muestreo aplicado fue probabilístico aleatorio simple proporcional. Probabilístico en la medida que la muestra constituye un subgrupo de la población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegido en el ámbito territorial de Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao, dado que el tamaño del estrato se ha fijado teniendo en cuenta la población de autoridades y población que conforman el estudio de investigación. Se aplicó dos encuestas a toda la muestra, para recoger la información y medir las variables independiente y dependiente con la finalidad de efectuar las correlaciones y asociaciones correspondientes.

Los resultados obtenidos fueron analizados en el nivel descriptivo y en el nivel inferencial según los objetivos y las hipótesis formuladas. Los resultados encontrados indican, en el ámbito de la Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao, que las competencias laborales que percibe los encuestados en forma predominantemente están en un nivel de totalmente acuerdo; asimismo predomina el nivel de totalmente de acuerdo, respecto a la profesionalización de los servidores públicos con un grado de correlación positiva muy fuerte, de igual manera con las dimensiones de cada variable de estudio en Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao.

**Palabras clave:** Competencias laborales y profesionalización de los servidores públicos

## **ABSTRACT**

The present work of investigation is focused in determining of what way the labor competitions relate to the professionalization of the public servants in Peru, 2015-2017.

In the theoretical base there was analyzed the basic concepts of the labor competitions and the professionalization of the public servants. The raised investigation is of quantitative approach, one used the level correlational, and of not experimental (transverse) design and the sample, it was constituted by 384 persons between authorities and population in Metropolitan Lima and the Constitutional Province of the Callao. The type of applied sampling was probabilistic random simply proportionally. Probabilistic in the measure that the sample constitutes a subgroup of the population in which all the elements have the same possibility of being chosen in the territorial area of Metropolitan Lima and the Constitutional Province of the Callao, provided that the size of the stratum has been fixed bearing in mind the population of authorities and population that they shape the study of investigation. Two surveys were applied to the whole sample, to gather the information and to measure the variables independently and dependently with the purpose of effecting the correlations and corresponding associations.

The obtained results were analyzed in the descriptive level and in the level inferential according to the aims and the formulated hypotheses. The opposing results indicate, in the area of the Metropolitan Lima and the Constitutional Province of the Callao, which the labor competitions that it perceives the polled ones in it forms predominantly they are in a level of totally agreement; likewise it predominates over the level of totally in agreement, with regard to the professionalization of the public servants with a degree of positive very strong correlation, of equal way with the dimensions of every variable of study in Metropolitan Lima and the Constitutional Province of the Callao.

Key words: Labor Competitions and professionalization of the public servants.

# ÍNDICE

	Pág.
<b>Aspectos preliminares</b>	
Hoja de guardar	
Carátula.....	I
Dedicatoria .....	II
Agradecimiento .....	III
Resumen de tesis.....	IV
Abstract.....	V
Índice.....	VI
Índice de tablas y figuras.....	IX
Introducción.....	XI
<b>I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>13</b>
1.1. Descripción de la Realidad Problemática .....	13
1.2. Delimitación del Problema .....	20
1.2.1. Espacial (geográfica) .....	20
1. 2.2. Temporal.....	20
1. 2.3. Temática y unidad de análisis.....	20
1.3. Formulación del problema .....	21
1.3.1. Problema General .....	21
1.3.2. Problemas Específicos .....	21
1.4. Objetivos de la Investigación .....	21
1.4.1 Objetivo General.....	21
1.4.2 Objetivos específicos.....	21
1.5. Justificación e importancia de la investigación .....	22
1.6. Limitaciones de la investigación .....	23
<b>II. MARCO TEORICO .....</b>	<b>24</b>
2.1. Antecedentes de la investigación .....	24
2.1.1. Investigaciones internacionales .....	24
2.1.2. Investigaciones nacionales .....	27
2.2. Bases Teóricas.....	31

2.2.1. Las competencias laborales.....	31
2.2.1.1. Gestión del talento humano.....	33
2.2.1.2. Identificación y normalización de competencias.....	40
2.2.1.3. Evaluación y certificación de competencias .....	47
2.2.2. Profesionalización de los servidores públicos .....	52
2.2.2.1. Reforma del servicio civil.....	55
2.2.2.2. Carrera administrativa .....	72
2.2.2.3. Capacitación.....	79
2.3. Marco conceptual .....	86
<b>III. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION .....</b>	<b>89</b>
3.1. Enfoque .....	89
3.2. Alcance.....	89
3.3. Diseño de investigación.....	89
3.4. Población y Muestra .....	90
3.5. Hipótesis: .....	92
3.5.1. Hipótesis General .....	92
3.5.2. Hipótesis específicas .....	92
3.6. Operacionalización de variables, definición conceptual y Operacional .....	93
3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	95
3.8. Procesamiento de los datos .....	95
<b>IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>98</b>
4.1. Resultados de la investigación .....	98
4.2. Discusión de los resultados .....	125
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>127</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>129</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>131</b>
- Bibliografía .....	131

**ANEXOS:**

- Anexo 01: Matriz de consistencia .....	139
- Anexo 02: Instrumentos de investigación.....	140
- Anexo 03: Validez y confiabilidad de los instrumentos.....	143

## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

### Lista de Tablas:

Tabla 1: Socios de la Organización.....	34
Tabla 2: Enfoques conceptuales metodológicos .....	43
Tabla 3: Tabulación de la Variable Piloto I.- Competencias Laborales .....	100
Tabla 4: Tabulación de la Variable Piloto II.- Profesionalización de los servidores públicos.....	101

### Lista de Cuadros:

Cuadro 1: Norma de corrección para las Competencias Laborales .....	103
Cuadro 2: Nivel de percepción sobre las Competencias Laborales .....	104
Cuadro 3: Nivel de percepción sobre Gestión del talento humano .....	105
Cuadro 4: Nivel de percepción sobre la Identificación y competencias de normalización .....	106
Cuadro 5: Nivel de percepción sobre la Evaluación y certificación de competencias .....	107
Cuadro 6: Norma de corrección para la Profesionalización de los servidores públicos.....	109
Cuadro 7: Nivel de percepción sobre Profesionalización de los servidores públicos.....	109
Cuadro 8: Nivel de percepción sobre la Reforma del servicio civil .....	111
Cuadro 9: Nivel de percepción sobre la Carrera administrativa .....	112
Cuadro 10: Nivel de percepción sobre la Capacitación.....	113

### Lista de Figuras y Gráficos:

Figura 1: Gestión del Talento Humano.....	37
Figura 2: Principales Aportes de la Ley Marco de Empleo Público .....	63
Figura 3: Línea de Tiempo de las Reformas del Servicio Civil en el Perú .....	71
Figura 4: Correspondencia de clasificación entre la Ley de bases de la carrera administrativa y la Ley Marco de empleo público .....	79
Gráfico 1: Nivel de percepción sobre las Competencias Laborales .....	104
Gráfico 2: Nivel de percepción sobre la Gestión del talento .....	105

Gráfico 3: Nivel de percepción sobre la identificación y normalización de competencias .....	106
Gráfico 4: Nivel de percepción sobre la Evaluación y certificación de Competencias.....	107
Gráfico 5: Nivel de percepción sobre la Profesionalización de los servidores públicos.....	110
Gráfico 6: Nivel de percepción sobre la Reforma del servicio civil .....	111
Gráfico 7: Nivel de percepción sobre la Carrera administrativa.....	112
Gráfico 8: Nivel de percepción sobre la Capacitación .....	113

**Lista de Diagramas de Dispersión:**

Diagrama de Dispersión 1: Relación entre las competencias laborales y la profesionalización de los servidores públicos	118
Diagrama de Dispersión 2: Relación entre la gestión del talento humano y la profesionalización de los servidores públicos	120
Diagrama de Dispersión 3: Relación entre la identificación y normalización de competencias y la profesionalización de los servidores públicos	122
Diagrama de Dispersión 4: Relación entre la evaluación y certificación de competencias y la profesionalización de los servidores públicos	125

## INTRODUCCIÓN

La presente tesis de investigación, tiene por objetivo determinar de qué manera las competencias laborales se relacionan con la profesionalización de los servidores públicos en el Perú, 2015 -2017. En ese sentido es importante destacar que, las entidades públicas del estado necesitan contar con personal que demuestre competencias laborales en su trabajo eficientemente, alineado con la integración de la profesionalización de los servidores públicos, basado en la competitividad y eficiencia, que coadyuve a identificar, definir y desarrollar habilidades y actitudes, en la función pública mediante la disponibilidad de los conocimientos teóricos para lograr un objetivo o resultado de la institución en la cual viene laborando.

En este propósito, se ha sentado las bases teóricas necesarias para comprender la problemática relacionada con las competencias laborales enfocadas a la profesionalización de los servidores públicos, que generalmente se basan en el desarrollo de una o varias funciones, y que el personal cuenta con diferentes capacidades, que muchas veces no han sido identificadas, desarrolladas o aprovechadas por las instituciones del Estado. Por lo tanto, se han analizado con profundidad conceptos como gestión del talento humano, identificación y normalización de competencias y la evaluación y certificación de competencias, y, en general, relacionado con la profesionalización de los servidores públicos, que mediante la aplicación de la Ley N° 30057, Ley del servicio civil y su Reglamento Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, 2014, en la cual es un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado. De esta manera, dicha reforma del servicio civil es clave para lograr un mejor servicio público al introducir la meritocracia para elevar la calidad de los servicios que el Estado brinda a los ciudadanos y por ende, mejorar los ingresos de la mayoría de los servidores públicos e incentivar su crecimiento personal y profesional en la administración pública. Por estas razones, se ha viabilizado el estudio de las competencias laborales y su implicancia en la profesionalización de los servidores públicos en el Perú, 2015 -2017.

La tesis de investigación fue estructurada en cuatro capítulos de la siguiente manera:

**El capítulo I: Planteamiento del problema.** Contiene la descripción y formulación del problema; los objetivos de la investigación; la justificación; la delimitación y limitaciones.

**El capítulo II: Marco Teórico,** Se desarrolló los antecedentes de la investigación; las bases teóricas de las dos variables en estudio, glosario de términos.

**El capítulo III: Metodología de la investigación.** Se desarrolló el tipo de investigación; el diseño y nivel de investigación; la población y muestra, la formulación de hipótesis, identificación y la operacionalización de variables y los instrumentos de recolección de datos y procesamiento de los datos.

**El capítulo IV: Análisis y Presentación de Resultados.** Contiene la presentación, análisis e interpretación de resultados; contrastación de hipótesis y discusión de los resultados.

Finalmente, en las conclusiones, se indica los niveles en que se expresan las dimensiones de la gestión del talento humano, identificación y normalización de competencias y la evaluación y certificación de competencias, según la percepción de los entrevistados; en las recomendaciones, éstas se plantean como producto del estudio realizado. Asimismo, luego de las referencias bibliográficas, en los anexos, revisada, se presenta los instrumentos utilizados en el presente estudio de investigación.

# I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1.1. Descripción de la Realidad Problemática

### 1.1.1 En el Contexto Mundial

Las vertiginosas transformaciones económicas, tecnológicas y de las formas de organización del trabajo de los últimos años, plantean un conjunto de nuevos desafíos a los sistemas de educación y formación orientados al desarrollo de competencias laborales.

En ese contexto, las transformaciones demandan una formación centrada en el desarrollo de un conjunto de conocimientos, habilidades y conductas que permitan a las personas acceder al mundo del trabajo, conservar su empleo y reforzar y acrecentar sus capacidades profesionales a lo largo de la vida. En otras palabras, el eje del desafío se centra en el desarrollo de un enfoque que, estrechamente relacionado con la vida laboral y la inserción profesional, articula adecuadamente las dimensiones del “saber”, del “saber hacer” y del “saber ser”, cuando son parte de la administración pública.

Bajo este enfoque, un programa de formación desarrollado desde las líneas de las competencias laborales, supone la necesaria alternancia entre la teoría y la práctica, el énfasis de la evaluación en el desempeño más que los conocimientos, una visión integradora de los contenidos, una manera flexible de navegar entre los distintos subsistemas y tipos de formación, ritmos personalizados de avance y modalidades de formación a lo largo de la vida, entre otros.

En consecuencia, las empresas de hoy necesitan contar con personal especialista que demuestre ser capaz de ejecutar su trabajo eficientemente, que tenga los conocimientos teóricos, pero que además tenga la capacidad de lograr un objetivo o resultado en un contexto situacional. Lo que diferencia a una empresa de otra no es lo moderno de su tecnología, los procesos de producción o su estructura organizativa, lo que hace la diferencia es la calidad

del recurso humano que trabaja para ella y las estrategias que adopte para lograrlo. Desde los años ochenta, debido a la desactualización de los sistemas educativos y de formación profesional prevalecientes en países desarrollados, el término competencia tomó un nuevo empuje. Actualmente representa un factor clave para la competitividad de las instituciones y empresas que quieren estar a la vanguardia y así hacer negocios en los mercados globales.

Donde la administración pública en los diferentes Estados, necesitan permanentemente diseñar programas de profesionalización a los servidores públicos, generalmente en requerimientos de conocimientos para el desarrollo de una o varias funciones, sin embargo, el personal cuenta con diferentes capacidades, que aún no han sido identificadas, desarrolladas o aprovechadas por las instituciones. Por ende, esta investigación aborda dicha problemática, con el propósito de proponer estrategias y acciones enfocadas a competencias laborales dentro del ámbito de aplicación, en la profesionalización de los servidores públicos de la administración pública en relación al contexto de la alineación mundial.

### **1.1.2 En el Contexto Americano**

Como se ha expresado, la problemática en el mundo descrita anteriormente, conlleva a que todos los países busquen alinearse bajo el concepto de competencias laborales, alineados a la profesionalización de los funcionarios públicos que laboran en la administración pública.

Un claro ejemplo, se puede señalar que México (Ibarra, 1996), es el país portaestandarte, en realizar un cambio significativo en el tema de competencias laborales, toda vez que en ese país el diagnóstico efectuado a la capacitación, aunado con la clara visión de los cambios que se registraban en el entorno a nivel de las relaciones económicas y en el mercado de trabajo, propició el diseño y formulación del proyecto de Modernización de la Educación Tecnológica y la Capacitación. Para su ejecución el Gobierno de México instaló el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, el 2 de agosto de 1995.

La necesidad de modernizar y reformar el sistema de formación y capacitación surge, en primer lugar, porque se está dando un cambio muy importante en la economía mundial; caracterizado por el tránsito desde una economía dominada por la oferta a una economía basada en la demanda.

En segundo lugar, porque las transformaciones del mercado exigen a las empresas adoptar modelos de producción flexible que, a su vez, requieren esquemas de organización flexible y abierta que se basan en redes y equipos de trabajo, ya no en la concepción atomística y aislada del puesto de trabajo. En tercer lugar, se consideró la transformación en el contenido de los puestos de trabajo. En un modelo de producción flexible, el individuo debe ser capaz de incorporar y aportar, cada vez más, sus conocimientos al proceso de producción y de participar en el análisis y solución de los problemas que obstaculizan el aumento de la calidad y la productividad dentro de la empresa.

El diagnóstico de la capacitación en México, por esos días, se caracterizaba por: Enfoque de la capacitación dominado por la oferta. Los programas son diseñados, aplicados y evaluados desde la academia o desde las áreas de recursos humanos de las empresas.

En ese contexto, la profesionalización de los funcionarios públicos se refiere a las capacidades, habilidades, valores, experiencia, conocimiento, evaluación del desempeño que cada uno de los servidores debe poseer de acuerdo a la permanencia en su área laboral para desempeñar de manera productiva y con responsabilidad sus funciones.

La falta de conocimiento de la experiencia laboral, frente a las barreras de entrada, el trabajador recurre a mecanismos informales o aprovecha los espacios que le brinda el centro de trabajo para adquirir los conocimientos que los capaciten para un mejor desempeño. Sin embargo, estos conocimientos obtenidos a través de la experiencia no le son reconocidos formalmente porque no existen los mecanismos para ello.

Por otro lado, en América Latina la falta de profesionalización recae principalmente en que las tareas administrativas no se realicen de forma adecuada, el servicio público no se brinde de manera eficiente y con calidad, que la toma de decisiones se vea perjudicada por la falta de conocimientos específicos de cada área, los presupuestos se utilicen de manera inadecuada.

Finalmente, la escasa información limitada sobre el mercado laboral. Invariablemente, cuando un individuo llega a una empresa a solicitar empleo, no le piden los diplomas que acrediten su formación. Sin embargo, en los niveles operativos la mayoría de las veces si se les pide el certificado de secundaria, para asegurar que el aspirante cuente con el nivel educativo general que le permita desempeñar una ocupación con relativa eficiencia.

El Sistema Normalizado de Certificación de Competencia Laboral fue propuesto con las siguientes características:

- Enfocado en la demanda; basado en resultados e integrado por los mismos usuarios.
- Que posibilite en el mediano plazo una mayor coordinación institucional, así como una mayor permeabilidad entre centros de trabajo y oferta de capacitación.
- Que provea al mercado información veraz y oportuna sobre lo que los individuos saben hacer en el ámbito de trabajo y oriente la toma de decisiones de los agentes económicos.
- Que permita contar con programas flexibles, de mayor calidad y pertinentes con las necesidades de la población y de la planta productiva.
- Un sistema con mayor posibilidad de actualización y adaptación.
- Que conciba a la capacitación no como una actividad finita, de corta duración, sino como un proceso de largo plazo que abarque toda la vida productiva del individuo y facilite la acumulación de conocimientos, así como el desarrollo de competencia laboral que amplíe las oportunidades de superación y progreso personal y profesional de los trabajadores.

### 1.1.3 En el Contexto Nacional

En el Perú, el Enfoque de Competencias es empleado por las instancias gubernamentales encargadas de la calidad educativa, como el Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad Educativa – SINEACE y sus órganos operadores, también es empleado por la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, en la normatividad general del sistema de recursos humanos.

Por otra parte, el Estado peruano ha emprendido una de las reformas más ambiciosas de los últimos treinta años, la reforma del Servicio Civil. Esta significa una transformación sustancial en la función pública con una consecuente mejora en los servicios al ciudadano. Tiene como punto de partida las debilidades en el servicio público peruano y responde mediante medidas específicas para resolverlas.

En tal sentido, se puede relacionar que las competencias laborales se pueden aplicar como estrategia para la profesionalización de los servidores públicos que permite flexibilizar las instituciones y que los empleados actuales y futuros mediante un programa de capacitación desarrollen sus competencias y cuenten con mecanismos para certificar los adquiridos, habilidades y actitudes requeridos en su vida laboral y profesional, para mejorar sus posibilidades de movilidad laboral.

En ese contexto, un diagnóstico explica como la reforma del Servicio Civil, es necesario en el Perú, en vista que venía funcionando de forma deficiente en los diferentes ámbitos de los recursos humanos en el Estado y, en ese contexto, entender las acciones que emprende la Reforma. A continuación, se describen los principales problemas del servicio civil peruano: Los dispositivos legales que tratan el tema de Competencias Laborales en el Perú a nivel de todo el sector público, (Cortez & Prieto, 2015:2), en general son:

- **Ausencia de planificación en los recursos humanos:** Entre el año 2004 y el 2010, se ha reportado un crecimiento de aproximadamente 50,000 personas anualmente (INEI, 2004-2010).

- **Desorden normativo y de regímenes:** Existen más de 500 normas sobre el servicio civil y más de 15 regímenes laborales, entre generales y especiales que conviven en paralelo (SERVIR, 2012). Entre los principales están:
  - Carrera Administrativa, creada con el Decreto Legislativo 276 - Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público.
  - Régimen Laboral de la Actividad Privada, creado con el Decreto Legislativo 728 - Ley de Productividad y Competitividad Laboral.
  - Contratación Administrativa de Servicios (CAS), creada con el Decreto Legislativo 1057 - Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios.
  
- **Desorden en las compensaciones:** Existen más de 400 reglas que regulan el pago a los servidores públicos y más de 198 conceptos de pago, entre remunerativos y no remunerativos.
  
- **Debilidad en las contrataciones de personal:** Actualmente, el personal es contratado sin contar con perfiles de puestos que describan claramente las funciones a desarrollar ni los requisitos mínimos para el puesto.
  
- **Ausencia de carrera en el Estado:** La progresión al interior de la carrera administrativa se regía por criterios de capacidad y antigüedad (SERVIR, 2012); la promoción automática estaba prohibida y se establecía la realización de hasta dos concursos anuales de mérito para el ascenso.
  
- **Ausencia de evaluaciones de desempeño:** A pesar de que normativamente estaba regulada la evaluación de desempeño, esta no se daba en la práctica. Por lo tanto, no se cuenta con información para orientar ni medir el desempeño de un funcionario.
  
- **Alto porcentaje de contratación temporal:** El conjunto del aparato estatal peruano emplea alrededor de 1 millón 400 mil servidores civiles a nivel

nacional, regional y local, de los cuales, sin considerar a las carreras especiales,<sup>4</sup> de cada 10 aproximadamente están contratado bajo modalidades temporales (MTPE, 2014).

- **Debilidades en la capacitación:** Pese a que en promedio los gastos en capacitación en el sector público ascienden a 300 millones de nuevos soles<sup>2</sup> al año, según estimaciones de SERVIR, esta, en su mayoría, no está vinculada con las necesidades de conocimiento.
- **Inadecuada organización, incorporación y administración de directivos:** Actualmente, en la capa directiva se identifican los siguientes problemas (SERVIR, 2015b): pocas capacidades gerenciales para realizar la función directiva; inadecuada organización, incorporación y administración de directivos; una visión de la función directiva como poco atractiva por temas de compensaciones y rotación, entre otros; escasa y precaria evaluación de directivos; e inestabilidad por poco soporte político o proliferación del clientelismo político.

Bajo este enfoque y habiendo identificado claramente la problemática del servicio civil que se quería resolver y habiendo recogido las buenas prácticas de otros países, se elaboró el nuevo modelo del servicio civil peruano. Este tuvo como punto de partida una nueva concepción del servicio en el Estado mediante una transición de “empleados públicos” a “servidores civiles”, cuya razón principal de ser es el servicio al ciudadano.

Por ende, para desarrollar esta reforma, se elaboró una propuesta técnica del nuevo modelo del Servicio Civil y su respectivo proyecto de Ley, que fue discutido y aprobado en el Congreso, La Ley 30057 2013, Ley del Servicio Civil, siendo publicado en el Diario El Peruano el 4 de julio de 2013. Luego, se procedió a la elaboración de sus normas reglamentarias con el Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, (2014), que fueron publicadas el 13 de junio de 2014 en el Diario Oficial, lo que marcó la entrada en vigencia plena de la ley. De esa forma, actualmente, SERVIR se encuentra liderando el proceso de implementación de la reforma.

Finalmente, las competencias laborales no solo están en la esfera privada, sino también en la administración pública. Es verdad. No solamente es del servidor y funcionario público que busca una profesionalización, de acuerdo a sus aptitudes; además de prepararlo y entrenarlos para que sean más eficientes y mejores en el trabajo, adecuados por la reforma del Servicio Civil, que apunta a dos objetivos centrales. De un lado, crear un servicio civil al servicio de los ciudadanos, en el que los puestos, las compensaciones, los derechos y deberes, se alinean a un fin principal: la atención de las necesidades de los ciudadanos y la prestación de servicios públicos de calidad, en consecuencia, el tema de investigación permitirá ahondar la problemática sobre el grado de relación entre las competencias laborales y la profesionalización de los servidores públicos en el Perú, 2015 -2017.

## **1.2. Delimitación del Problema**

### **1.2.1 Espacial**

El presente trabajo de investigación se realizó en el ámbito de Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao.

### **1.2.2 Temporal**

El presente trabajo de investigación por la forma como se ha planteado reunió condiciones para ser una investigación de la actualidad, razón por la cual temporalmente está comprendido al período 2015 - 2017.

### **1.2.3 Temática y unidad de análisis**

La temática de estudio está enfocada al desarrollo de la investigación sobre “las competencias laborales y su implicancia en la profesionalización de los servidores públicos en el Perú, 2015 – 2017”, relacionados con el Decreto Legislativo N° 1033, Decreto Legislativo N° 1023, Crean Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) y otras normas vinculantes con la capacitación y rendimiento para el Sector Público; asimismo la unidad de análisis corresponde a las autoridades y servidores públicos en Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao, relacionados con las variables de estudios.

### **1.3. Formulación del Problema**

#### **1.3.1 Problema General**

¿De qué manera las competencias laborales se relacionan con la profesionalización de los servidores públicos en el Perú, 2015 -2017?

#### **1.3.2 Problemas Específicos**

1.3.2.1 ¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y la profesionalización de los servidores públicos en el Perú, 2015 -2017?

1.3.2.2 ¿De qué manera la identificación y normalización de competencias se relacionan con la profesionalización de los servidores públicos en el Perú, 2015 -2017?

1.3.2.3 ¿Cuál es la relación que se da entre la evaluación y certificación de competencias con la profesionalización de los servidores públicos en el Perú, 2015 -2017?

### **1.4. Objetivos de la Investigación**

#### **1.4.1 Objetivo General**

Determinar de qué manera las competencias laborales se relacionan con la profesionalización de los servidores públicos en el Perú, 2015 -2017.

#### **1.4.2 Objetivos Específicos**

1.4.2.1 Establecer la relación entre la gestión del talento humano y la profesionalización de los servidores públicos en el Perú, 2015 -2017.

1.4.2.2 Establecer la relación entre la identificación y normalización de competencias con la profesionalización de los servidores públicos en el Perú, 2015 -2017.

1.4.2.3 Establecer la relación entre la evaluación y certificación de competencias con la profesionalización de los servidores públicos en el Perú, 2015 -2017.

## **1.5. Justificación e importancia de la Investigación**

### **1.5.1 Justificación de la Investigación**

El presente estudio se justifica porque permitirá establecer como la primera de estas variables se relaciona con la profesionalización de los servidores públicos, en vista que la nueva reforma del Servicio Civil, se vincula directamente con la profesionalización de los servidores públicos, con la perspectiva de brindar un mejor servicio al ciudadano, siendo más bien un nexo entre lo que el ciudadano necesita y las actividades a emprender para satisfacer esas necesidades, a fin de definir e implementar medidas para resolver el desorden normativo y de gestión que contribuye a la ineficiencia de la gestión pública, cuyo modelo del servicio civil que incorpora la reforma responden a los elementos clave que se quieren mejorar en la situación del servicio civil y recogen los aprendizajes de las experiencias de otros países, teniendo en cuenta lo que sería aplicable a la realidad peruana.

### **1.5.2 Importancia de la investigación**

La presente investigación es de suma importancia, porque se basa en la concepción de contar con equipos humanos dotados de particulares características, valores, capacidades y habilidades, que sean altamente competentes como profesionales, como seres humanos y como miembros de equipos. En este contexto, las competencias laborales atribuidas con la gestión del talento humano en los países iberoamericanos dieron un vuelco importante, al dejar de lado los modelos tradicionales de administración de personal y abordar la gestión por competencias, como el modelo más adecuado para garantizar, de un lado el cumplimiento de los cometidos estatales, y de otro, el desarrollo efectivo del personal desde y para sus puestos de trabajo, tomando en cuenta que, este personal se mantenga capacitado y

actualizado para que realice de la mejor manera sus tareas encomendadas. Al mismo tiempo para lograr un sistema de mérito donde ahí se vean reflejadas su mejor desempeño de los funcionarios públicos y ser reconocidos con la posibilidad de tener un progreso dentro de la misma administración pública.

## **1.6. Limitaciones de la Investigación**

El presente estudio presento limitaciones en su desarrollo, en vista que estuvo enmarcada exclusivamente para el personal que pertenece al Decreto Legislativo N° 1023, Crean Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), sin embargo, estas no influyeron en forma significativa en los resultados de la investigación, entre ellos podemos mencionar las siguientes:

- La recopilación de información sobre el tema por las características propias de la investigación.
- Escasa producción investigativa que no contribuye a la obtención de mayor información.
- La poca difusión de los resultados de las investigaciones en el campo de las competencias laborales en relación con la profesionalización de los servidores públicos.
- Algunas dificultades en la recolección de información acerca de las variables de estudio y documentación en general.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes de la investigación

#### 2.1.1 Investigaciones internacionales

**Lugo, A. (2013).** *La función pública en México: de la selección y profesionalización en el servicio profesional de carrera.* (Tesis para optar el grado académico de Doctor). Universidad Complutense de Madrid, España. Entre las principales conclusiones plantea:

1. El investigador hizo énfasis para contrastar el contenido de la asignatura de Evolución Histórica de la Función Pública en España se desprende las implicaciones administrativas, técnicas, políticas y jurídicas, de esta parte del quehacer público, aunado a la experiencia personal como docente en la materia de derecho administrativo y servidora pública llamó poderosamente la atención la posibilidad de reformar el programa de estudios para incluir en él un apartado relativo al empleo público, sobre la selección y profesionalización en el sistema del servicio profesional de carrera en la administración pública federal en México.
2. Considera que el servicio profesional de carrera que se estudia no es un sistema aislado, forma parte de un paradigma que introduce estrategias de organización del gobierno que surgen del ámbito de la empresa privada, se trata de la reingeniería del estado o reformas de segunda generación, en México se asume como la nueva gestión pública, (NGP) también conocida como el New Public Management; principios y procedimientos que se van conformando como producto de acuerdos en reuniones e instancias internacionales, adoptados por México a través de un proceso de diversas reformas legales que han transformado el paradigma y procedimientos en la administración pública
3. La Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal es la primera norma que dispone un servicio profesional de carrera

organizado bajo un sistema transversal, que afirma que un servicio público profesional en el marco de la NGP debe estructurarse como un sistema, con componentes que generen resultados específicos desde distintos ángulos y al mismo tiempo forjen, un todo a través de las Disposiciones en materia de Planeación, Organización y Administración de los Recursos Humanos en un amplio grupo de disposiciones administrativas.

4. Por otro lado, el procedimiento de selección inicia con la determinación de una vacante, que surge a partir de que en una unidad administrativa el superior jerárquico conoce que un servidor público se retira del puesto en forma temporal o permanente por cualquiera de las formas legales o no, quien deberá comunicarlo por correo electrónico a través del portal RH, Net a la Dirección General de Recursos Humanos (DGRH) de su dependencia.
5. Finalmente, el desarrollo profesional es la forma en que cada servidor público proyecta el orden de su carrera, depende de la capacitación y resultados de las evaluaciones. Los movimientos dependerán del perfil del puesto, la disposición presupuestal, la programación de la DGRH y la voluntad de compromiso de cada servidor público. Las variantes en el desarrollo se presentan cuando se trata de una ocupación temporal, trayectoria de ascenso y promoción o bien un movimiento o trayectoria lateral. El desarrollo profesional está vinculado con la capacitación y evaluación.

**Martínez, V. (2013).** *Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de las Artes Gráficas.* (Tesis para optar el grado académico de Magister). Sección de Estudios de Posgrado e Investigación del Instituto Politécnico Nacional, México, Distrito Federal. Entre las principales conclusiones plantea:

1. El investigador aseveró que el objetivo se cumplió cabalmente, mediante el análisis del Manual organizacional, misión, visión, valores y demás documentos que contienen la filosofía y sentir de la empresa, que forman

la estructura medular de cualquier Sistema de Gestión del Talento Humano por competencias específicas y de comportamientos.

2. Por otro lado, definidas las competencias y establecidas sus respectivas mediciones a través de comportamientos observables; diseñaron una serie de instrumentos que permitieron llevar a cabo de forma objetiva los procesos de reclutamiento, capacitación y evaluación del desempeño; que son pilares de las actividades que desarrolla el Área Recursos Humanos. Adicionalmente, permitieron planificar y desarrollar estrategias que propicien el crecimiento del trabajador mediante un Plan de Carrera o como posible candidato para la sucesión de una posición de mayor nivel jerárquico.
3. El investigador presentó durante el desarrollo de esta tesis, el manejo de los puestos por perfiles generales o “puestos tipo”; donde se engloba a los especialistas por el tipo de puesto que ocupa, sin considerar las necesidades o competencias departamentales que requiere su función, restándole así, la personalización y especialización al perfil del puesto. Sin embargo, en este momento, para la empresa es más funcional realizarlo de la manera antes señalada.
4. Finalmente, es importante recordar, que, en un mundo con cambios tan vertiginosos, las organizaciones requieren de elementos diferenciadores y bien cimentados para continuar en el mercado.

**Arroyo, C. (2010).** *Propuesta de un modelo para evaluar la implementación de la política pública de profesionalización del servicio público.* (Tesis para optar el grado académico de Doctor). Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública de la Universidad Autónoma de Nuevo León, México. Entre las principales conclusiones plantea:

1. El investigador desde un enfoque sistémico, manifestó que la política pública de profesionalización puede ser estudiada como un proceso integral y en los aspectos de gestión, el estudio se enfocó en la etapa de

implementación de una política pública que intervienen múltiples factores, mediante un análisis comparativo de distintos modelos teóricos.

2. Otro aspecto importante es, que tanto el modelo de profesionalización que sirve de referente al modelo de evaluación como el modelo de profesionalización implementado en la Administración Pública del Estado de Nuevo León se originaron a partir de un proceso de reforma y modernización administrativa en el sector público, por lo que ambos también han sido concebidos como un componente de la gestión estratégica de capital humano.
3. Por otra parte, con la evaluación de la política de profesionalización de la Administración Pública del Estado de Nuevo León se verificó que el modelo de evaluación, incluyendo el instrumento de evaluación y las técnicas utilizadas, son funcionales. Con esto atendemos a la responsabilidad del investigador, en tanto que nuestra propuesta va más allá de un constructo teórico, ya que tiene una utilidad práctica para estudiar un fenómeno específico y real, y de alguna forma es un instrumento que puede contribuir al mejoramiento de los procesos de gestión.
4. Finalmente, en la evaluación realizada se encontró evidencia de la presencia de los cinco factores que intervienen en el proceso y que fueron previamente identificados en el marco teórico, ya que la implementación de la política pública de profesionalización está determinada por los siguientes factores: autonomía organizacional, capacidad presupuestal, consistencia estructural, capacidad funcional y de integración.

### **2.1.2 Investigaciones nacionales**

**Marcillo, N. (2014).** *Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí.* (Tesis para optar el grado académico de Doctor). Sección de Postgrado de Ciencias Económicas de la Universidad

Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú. Entre las principales conclusiones plantea:

1. El investigador claramente denota, que es posible proponer un modelo de gestión por competencia del talento humano, dada la información obtenida de los servidores públicos de los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí, mediante la aplicación de la encuesta y la percepción de los encuestados sobre los servidores públicos.
2. Por otro lado, el diagnóstico efectuado al talento humano de las instituciones, se estableció que se le ha dado escasa atención y de manera tradicional, según los resultados de los encuestados, se ha dado poca importancia al talento humano, sin dejar de lado sus habilidades, destrezas, conocimientos, y como una estrategia es importante que exista la información de la normativa correspondiente a los servidores Públicos puesto que podrían dar un mejor aprovechamiento que contribuya a lograr los objetivos de la empresa, así mismo que los servidores conozcan los resultados de la evaluación del desempeño.
3. El Investigador, establece que no existe un plan de mejora en función del desempeño de los servidores, lo que impide su desarrollo y crecimiento; y en cuanto al ambiente laboral de las instituciones los encuestados indican que es bueno. Asimismo, no se identifican métodos y técnicas apropiadas de evaluación del desempeño que potencialicen y fortalezcan el sistema de recursos humanos a fin de que el personal se motive y se comprometa con la filosofía de la Institución.
4. Finalmente, las competencias laborales son una herramienta que permite mejorar la gestión del talento humano en las instituciones, ubicando a los servidores en los puestos correspondientes de acuerdo a su perfil, lo que no se cumple en las Gobiernos Autónomos Descentralizados del Sur de Manabí debido a la falta e implementación de un sistema de información.

**Granados, M. (2013).** *Desarrollo competencias laborales y formación de los profesionales en turismo, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos - año 2013.* (Tesis para optar el grado académico de Doctor). Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Entre las principales conclusiones plantea:

1. La investigación demuestra que del total de estudiantes analizados el 54.17% tienen una percepción buena sobre las competencias básicas, el 67.71% opinan que son buenas las competencias genéricas y el 58.33% opinan que son buenas las competencias específicas.
2. La investigación demuestra que del total de estudiantes analizados el 59.38% opina que son buenas las competencias laborales y el 50% opinan que es regular y el 48.96% opina que es buena la formación de los profesionales en Turismo.
3. La investigación demuestra que el desarrollo de las competencias básicas y la formación en habilidades y destrezas del perfil se relacionan significativamente. Concluyendo que existe una correlación moderada positiva y significativa (0.41), entre el desarrollo de las competencias básicas y la formación en habilidades y destrezas del perfil de los profesionales en Turismo.
4. La investigación demuestra que el desarrollo de las competencias específicas y la formación en competencias cognitivas del perfil se relacionan significativamente. Concluyendo que existe una correlación moderada positiva y significativa (0.49), entre el desarrollo de las competencias específicas y la formación en competencias cognitivas del perfil de los profesionales en Turismo.

**Trefogli, G. (2013).** *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público: estudio de caso sobre el desarrollo de evaluaciones de conocimientos en el servicio civil peruano (2008-2012).* (Tesis para optar el Título de Licenciado en Gestión Pública). Facultad de gestión y Alta Dirección de la

Pontificia Universidad Católica del Perú. Entre las principales conclusiones plantea:

1. El investigador enmarco, que el presente estudio se ha concentrado en una intervención pública que ha sido reconocida, en los escasos espacios de reconocimientos para las prácticas de gestión pública peruana, como buena práctica de gestión. Es decir, una intervención de rendimiento positivo para la administración pública peruana, perteneciente a una de las principales reformas del estado peruano, que es la implementación de la política de gestión de recursos humanos, o creación de un servicio civil profesional, en los términos señalados por Longo (2006).
  
2. Por otra parte, considerando una perspectiva mayor, encontramos que la intervención sí logró crear valor público, en el sentido de que logró poner en marcha una organización, generar capacidades a través del diseño de una solución técnica al problema público en cuestión y su aplicación en dos experiencias (SNIP y sistema nacional de abastecimiento), y realizar una evaluación sobre dichas experiencias. El conocimiento acumulado por la organización pública, SERVIR, es una contribución valiosa para la resolución del problema público de las capacidades de los trabajadores de la administración pública a futuro; es decir, la capacidad de creación de valor público a largo plazo.
  
3. La gestión desplegada por el directivo de la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento, y su equipo de trabajo, logró lo anterior, debido a que, en correspondencia los ejes funcionales de la gestión pública estratégica planteada por Moore (1995):
  - a) Se atendió un problema público sustantivo, cuya atención fue legítima dados los mecanismos de decisión social, habiéndose definido con precisión el valor público que se generaría.
  
  - b) Se identificaron las dificultades del entorno político de la intervención, y se implementaron mecanismos de persuasión para concretar la participación de los actores coproductores del proceso.

- c) Se generó una solución técnica para el problema público de las capacidades de los trabajadores del sector público, y se logró organizar los recursos con que contaba SERVIR para implementarse en dos experiencias de aplicación, generando conocimiento útil para mejorar la metodología, finalmente, a través de un proceso de evaluación.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1 Las Competencias laborales**

En el contexto mundial existen varias formas de entender las competencias laborales. En el Mercosur se habla de competencias sociales de empleabilidad y específicas y en cada uno de ellos los tipos de competencia varían de acuerdo a las características y aplicaciones del mismo; algunos las clasifican en forma psicosocial, otros en forma laboral.

El concepto de Competencias Laborales fue utilizado por primera vez en los años 70's gracias a las investigaciones realizadas por David McClelland, las cuales se enfocaban a identificar las variables que permiten explicar el desempeño en el trabajo. Así mismo, McClelland identificó los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores por medio de una serie de entrevistas y observaciones enfocándose en las características y comportamientos de las personas.

Helleriegel (2009) afirma que una competencia se refiere a la combinación de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que contribuyen a la efectividad personal. Es la capacidad de movilizar y aplicar correctamente en un entorno laboral determinado, recursos propios como, habilidades, conocimientos y actitudes, y recursos del entorno para producir un resultado definido.

Por otro lado, SERVIR define a la competencia como “Características personales que se traduce en comportamientos observables para el desempeño laboral que superan los estándares previstos. Se refiere específicamente a conocimientos, habilidades y actitudes de las personas al servicio del Estado”. (Directiva N° 001-2011SERVIR).

“La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también, y en gran medida, mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”. (OIT, 1993).

Alles (2000), define las “competencias laborales como la combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes conducentes a un desempeño adecuado y oportuno en diversos contextos”. La flexibilidad y capacidad de adaptación resultan claves para el nuevo tipo de logro que busca el trabajo y la educación, como desarrollo general para que las personas hagan algo con lo que saben. Las competencias constituyen parámetros que permiten caracterizar a los individuos, y de esta manera evaluarlos basados en estos conceptos son características subyacentes en el individuo que está causalmente relacionado a un estándar de efectividad, y a un desempeño superior en un trabajo o situación. Es una parte profunda de la personalidad, y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Una competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Varias de las acciones de modernización de la Administración Pública no sólo giran en torno al uso de técnicas del sector privado, ni a la incorporación de mecanismos de mercado, sino que se empieza a dar mayor importancia al papel que viene desempeñando el servidor público. Ahora no son llamados servidores públicos, sino gerentes públicos. La distinción radica en que en parte se vuelven estrategias

debido a que son los encargados de llevar a cabo cambios internos y externos en el quehacer gubernamental.

En ese contexto, los Recursos Humanos, hablamos comúnmente de aptitudes, intereses y rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales podamos diferenciar a las personas. Es la habilidad para desempeñar un conjunto de actividades de manera competente. Sin embargo, hoy día es cada vez más común encontrar las descripciones de puestos, o los requerimientos de nuestros superiores en términos de competencia. (Instituto Técnico de Capacitación y Productividad [INTECAP], 2003, p.25)

Por otro lado, para facilitar la aplicación del concepto de competencia, es conveniente diferenciar cuatro procesos. Se trata de: la Identificación de competencias, la Normalización de competencias, la Formación basada en competencias y la Certificación de competencias.

#### **2.2.1.1 Gestión del talento humano**

De acuerdo con Chiavenato (2002), señala que la Gestión del Talento Humano es un enfoque que tiende a personalizar y ver a los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales de los que dependen las organizaciones para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos (son activadores de los recursos) y a su vez, las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales.

Esta personalización que ha traído la Gestión del Talento, ha implicado la sensibilización hacia los distintos actores de la organización, desde los trabajadores, proveedores, clientes hasta la competencia, buscando principalmente un enfoque de “socios” (no solo de recursos como anteriormente se hacía) para así formar parte de una visión de actuación estratégica.

El hecho es que todo proceso productivo se realiza con la participación conjunta de diversos socios y cada uno contribuye con algún recurso o forma parte de una alianza estratégica, esperando a cambio algún tipo de beneficio (económico, social, personal, etc.)

**Tabla 1: Socios de la Organización**

<b>Socios de la organización</b>	<b>Contribuyen con:</b>	<b>Esperan retorno de:</b>
Accionistas e inversionistas	Capital de riesgo e inversiones	Ganancias y dividendos, valor agregado
Empleados	Trabajo, esfuerzo, conocimientos y habilidades	Salarios, beneficios, retribuciones y satisfacciones
Proveedores	Materias primas, servicios, insumos básicos, tecnología	Ganancias y nuevos dividendos
Clientes y consumidores	Compras y adquisiciones de bienes y servicios	Calidad, precio, satisfacción, valor agregado

Fuente: Chiavenato, Idalberto. *Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Ed. McGraw Hill. Bogotá Colombia 2002. P.p. 7

Por otro lado, Marina (2003), reúne la esencia de la Gestión del Talento Humano dentro de su libro “El vuelo de la inteligencia”:

*“En un mundo de cambios vertiginosos, donde la adaptación al mercado, la innovación y el aprendizaje van a ser continuos y vitales, es imprescindible que las empresas sean inteligentes. Que sepan aprovechar todas las capacidades de sus empleados, todas las posibilidades de la organización, toda la creatividad que pueda surgir*

*de los esfuerzos compartidos. No se trata de contratar a un montón de superdotados, sino hacer que el conjunto funcione inteligentemente. Por decirlo con una frase sentenciosa: se trata de conseguir que un grupo de personas no extraordinarias produzca resultados extraordinarios.*

#### **2.2.1.1.1 Objetivos de la Gestión de Talento Humano.**

Las personas constituyen el principal activo de las organizaciones, la filosofía general y la cultura organizacional estarán orientadas hacia este enfoque. Las organizaciones exitosas perciben que sólo se puede crecer, prosperar y mantener la continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. Este pensamiento se centra en que las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de la organización dependiendo de la manera en que se les trate, siendo primordial considerarlos como elementos básicos de la eficiencia organizacional.

Para conseguir una máxima eficiencia organizacional se requiere desarrollar dos tipos de compromiso en el trabajador: el racional y el emocional. La obtención de ambos generará el compromiso profundo y la motivación total (que es la suma de la motivación intrínseca, extrínseca y trascendente), los cuales servirán como medios para:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización.
3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
6. Administrar el cambio.

7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

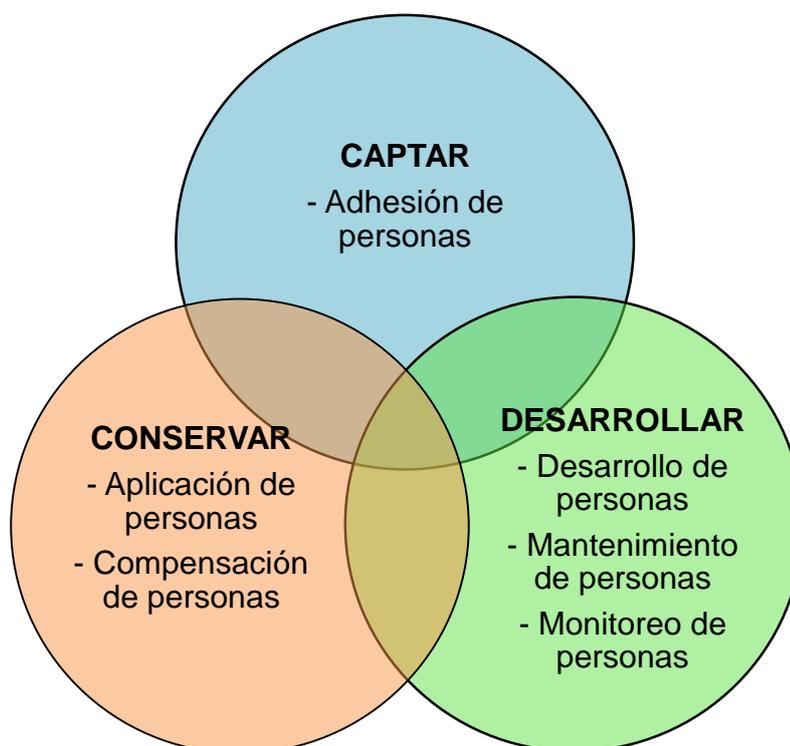
#### **2.2.1.1.2 Los procesos involucrados en la Gestión del Talento.**

De acuerdo con Chiavenato (2002), el esquema de Gestión de Talento Humano, contiene seis procesos que permiten la gestión del talento Humano:

- **Admisión de personas:** Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Incluyen el reclutamiento y selección.
- **Aplicación de personas:** Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientarán y acompañarán su desempeño. Incluyen diseño organizacional y de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación y evaluación de desempeño.
- **Compensación de personas:** Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales.
- **Desarrollo de personas:** Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de personas, programas de cambio y desarrollo de carreras y programas de comunicación e integración.
- **Mantenimiento de personas:** Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales.
- **Monitoreo de personas:** Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.

Por otro lado, podemos abordar los seis pasos del proceso de Gestión de Chiavenato, es el que propone Jerico (2008), en su obra “La nueva Gestión del Talento”. En él, describe como a través la realización de tres actividades esenciales: la captación, la conservación y el desarrollo de talento, se logra la administración del recurso humano, sin dejar de considerar las habilidades, talentos y competencias individuales.

**Figura 1: Gestión del Talento Humano**



Fuente: Jerico, P. (2008). *La nueva Gestión del Talento Construyendo Compromiso*. Madrid, España: Prentice Hall.

### **2.2.1.1.3 Las competencias y el proceso de selección**

Al plantearse la selección por competencias, se deben definir, además de las competencias necesarias, aquellas otras que puedan ser guías o referencias para adquirir nuevas competencias.

La autora Levy-Leboyer (1997), hace un resumen que podemos utilizar como guía de este proceso:

1. Analizar los perfiles en función de las competencias.
2. Elaborar los informes de los candidatos finalistas con relación a las competencias definidas.
3. Definir las competencias necesarias para adquirir las nuevas competencias.
4. Hacer un diagnóstico de aquellas competencias que se puedan desarrollar.
5. Eliminar parámetros inútiles. Un esquema simple no sólo facilita la tarea, sino que ayuda a un mejor resultado.
6. Describir los perfiles de forma confiable y realista.
7. Elaborar casos situacionales y test de situación pertinentes.
8. Panificar la movilidad de personas (rotación de puestos) teniendo en cuenta las necesidades de desarrollo y las experiencias de formación.

#### **2.2.1.1.4 La gestión del talento humano en la administración pública**

Según, Moreno (2014), la gestión del talento humano en las administraciones públicas de América Latina ha adquirido un nuevo énfasis, en particular desde la adopción de la Carta Iberoamericana de la Función Pública, que, sin ser un documento de derecho público vinculante, se ha convertido en un referente en toda la región, que coincidió temporalmente con el inicio o consolidación de modelos de carrera administrativa y gerencia pública, de cara a hacerla mucho más competitiva en el marco de un mundo globalizado. (Pág. 50).

Fundamentalmente, es un hecho notorio que actualmente las entidades públicas del Estado demandan servidores públicos capaces de ejercer sus empleos para contribuir de manera efectiva al desarrollo socioeconómico del país, al fortalecimiento de la democracia, al impulso de la inclusión social, y a la promoción de la equidad en las

oportunidades de acceso al bienestar y calidad de vida colectivo e individual.

Actualmente, concebir la gestión adelantada por las entidades gubernamentales, para la consecución de sus cada vez más exigentes y amplios objetivos y cometidos institucionales, se basa en la concepción de contar con equipos humanos dotados de particulares características, valores, capacidades y habilidades, que sean altamente competentes como profesionales, como seres humanos y como miembros de equipos.

La Gestión del Talento Humano involucra las competencias laborales, es decir que necesitan contar con personal "Competente" que demuestre ser capaz de ejecutar su trabajo eficientemente, que tenga los conocimientos teóricos, pero que además tenga la capacidad de lograr un objetivo o resultado en un contexto dado, porque hay que recordar que lo que diferencia a una empresa de otra no es lo moderno de su tecnología, los procesos de producción o su estructura organizativa, lo que hace la diferencia es la calidad del recurso humano que trabaja para ella y las estrategias que adopte para lograrlo. (INTECAP, 2003, p.66)

En este contexto, la gestión del talento humano en los países iberoamericanos dio un vuelco importante, al dejar de lado los modelos tradicionales de administración de personal y abordar la gestión por competencias, como el modelo más adecuado para garantizar, de un lado el cumplimiento de los cometidos estatales, y de otro, el desarrollo efectivo del personal desde y para sus puestos de trabajo.

En la gestión del talento humano basado en competencias, deben considerarse dos aspectos fundamentales:

- Visión abierta de la vida del individuo como trabajador, la cual tiene en cuenta la vida personal, los contextos culturales, y el conocimiento.
- Requisitos o requerimientos de la entidad, la cual sin duda alguna debe procurar el cumplimiento de los fines del Estado.

Finalmente, la gestión del talento humano exige mucho a su personal el poseer competencias que aporten enfáticamente en el desarrollo de la organización como la creatividad, innovación, liderazgo y trabajo en equipo; sin embargo, en el caso específico de los profesionales servidores públicos se podría percibir erradamente que desde este ámbito no se aplican todas las competencias que se solicitan. En un contexto como el peruano, habría que evaluar si tanto las organizaciones públicas como las privadas aplican estos conceptos de la administración moderna y si esto influye en su desarrollo para bienestar personal y organizacional.

#### **2.2.1.2 Identificación y normalización de competencias**

Garantizar un modelo de competencias en el ámbito de la gestión del talento humano, se requiere que el mismo cumpla un ciclo, que inicia con la identificación de competencias y culmina con la capacitación de las mismas, pasando por la normalización y la certificación, por lo que a continuación de manera muy rápida abordaremos este ciclo.

##### **2.2.1.2.1 Concepto de identificación de competencias**

Según Irigoin y Vargas (2002:79), establece que la identificación, es la definición o construcción de las competencias, lo cual constituye el punto de partida que presenta un conjunto de requisitos, entre los cuales destacamos dos:

- La exigencia de que la competencia sea identificada a partir del trabajo y no de la formación.
- La exigencia de que la identificación sea un proceso participativo.

El desempeño del trabajador es clave para definir la competencia, puesto que ella incluye los conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe combinar y poner en acción en diferentes contextos laborales.

Puede afirmarse que la identificación de competencias es el proceso de analizar el trabajo para determinar los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y comprensión (competencias) que son movilizadas a fin de lograr los objetivos que tal ocupación persigue.

Para identificar las competencias se acostumbra realizar estudios o análisis ocupacionales a cargo de grupos de tarea o grupos o comités de trabajo constituidos por personas provenientes de cuatro vertientes distintas: trabajadores, empleadores, técnicos en la especialidad y uno o más metodólogos especializados en competencias. Hemos escrito «estudios o análisis ocupacionales», porque la sola expresión «análisis ocupacional» puede confundir por su ambigüedad, puesto que puede remitir tanto a los estudios ocupacionales amplios, como asimismo al método más antiguo de identificación de competencias.

Sin embargo, el punto de partida lo constituye la definición puntual de lo que se quiere lograr; en el ámbito institucional de lo público, se refiere a la definición del quehacer misional y a los objetivos estratégicos enmarcados en el contexto de las políticas públicas.

Para cual es consistente con los métodos más utilizados para la identificación de competencias, la Organización Internacional de Trabajo (OIT), identifica tres enfoques conceptuales metodológicos para abordar las competencias laborales: el enfoque conductual, el enfoque constructivista y el enfoque funcional.

- 1) Enfoque conductual:** tiene como característica fundamental que las competencias sirven para establecer estándares mínimos de comportamiento, atributos y conductas; es decir, este enfoque se centra en las características internas de las personas, las cuales pueden generalizarse y extenderse a diferentes situaciones y perdurar en el tiempo, sin prestar especial atención al contexto en que se desarrollan.
  
- 2) Enfoque constructivista:** subraya la importancia de las competencias a partir de la movilización de recursos y del contexto para superar bajos desempeños y lograr resultados, esto es, las potencialidades de los individuos como referentes en un contexto determinado, bajo la premisa de aprender de los errores.
  
- 3) Enfoque funcional:** se basa en el presupuesto de que existen ciertos resultados mínimos que debe obtener una persona en un puesto determinado, y que dichos resultados mínimos son los que deben garantizarse para que se cumpla con los estándares de productividad, calidad y seguridad requeridos por la organización, tanto en el sector público, como en el privado.

El análisis funcional, es uno de los métodos más utilizados en la identificación de competencias y pretende, a partir de la definición de una función, bien sea a nivel de empresa o de sector, establecer las competencias que se requieren para el desempeño de una función dada. En consecuencia, es un método que va de lo general a lo particular y requiere, además, que la función objeto de análisis esté claramente descrita, que sea comprensible y alcanzable y que se encuentre formulada con la siguiente estructura gramatical: Verbo + Objeto + Condición.

El análisis funcional es en otras palabras, el proceso de desagregación a partir del propósito clave de una empresa, una organización o un rol ocupacional, que se utiliza para identificar las

competencias inherentes al ejercicio de las funciones laborales y de las actividades que las componen (Catalano, Avolio, Sladogna, 2004).

Los tres tipos de métodos han tenido un desarrollo conceptual y cronológico que va desde el análisis ocupacional hasta el constructivista. Quizás una manera rápida de identificarlos consiste en distinguir el objeto de análisis de cada uno:

**Tabla 2: Enfoques conceptuales metodológicos**

Enfoques Análisis	Objeto de Análisis
Análisis conductual y/o ocupacional	El puesto de trabajo y la tarea
Análisis constructivista	La actividad trabajo, el trabajo estudiado en su dinámica
Análisis funcional	El puesto de trabajo y la tarea para definir el curriculum de formación

**Fuente:** Irigoín & Vargas (2002). Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud. Montevideo: Cinterfor. (Pág. 80).

Una vez que, las competencias están claramente identificadas, el siguiente paso dentro del ciclo del modelo de competencias, lo constituye la normalización de las mismas.

#### **2.2.1.2.2 Concepto de Normalización de competencias**

Según Irigoín & Vargas (2002), es una norma de competencia, es la especificación de una capacidad laboral, que incluye por los menos:

- La descripción del logro laboral
- Los criterios para juzgar la calidad de dicho logro
- Las evidencias de que el desempeño se logró
- Los conocimientos aplicados y

- El ámbito en el cual se llevó a cabo.

La especificación señalada es asumida por un determinado colectivo que incluye a trabajadores, empleadores, instituciones educativas y, en el caso de los sistemas nacionales normalizados, el sector gobierno. (Pág. 119).

La Normalización de competencias es el proceso mediante el cual las competencias se convierten en una norma acordada, siendo un referente común entre los actores del contexto laboral. Los estándares de competencia construidos son validados, rectificadas y ratificados por los actores del mundo del trabajo del sector, y convertidos en norma de competencia. (Moreno, 2014:57)

La Norma de competencia es la especificación de un desempeño laboral que ha sido acordado entre los distintos actores del mundo del trabajo para ser utilizado en procesos de selección y/o de formación profesional, y/o de evaluación, y/o de desarrollo de carrera, y/o de certificación. Su utilización en cada uno de estos procesos debe ser acordada previamente entre todos los actores, que por regla general son Gobierno, Empresa y Trabajadores.

Por otro lado, en Cinterfor, establece que “la norma define un desempeño competente contra el cual es factible comparar el desempeño observado de un trabajador... Es una clara referencia para juzgar la competencia o no de la competencia laboral. En este sentido la norma de competencia está en la base de varios procesos dentro del ciclo de vida de los recursos humanos: el de selección, el de formación, el de evaluación y el de certificación”. (Cinterfor/OIT, 1999).

El sentido de la normalización es reconocer la aplicabilidad de una determinada competencia para una generalidad de casos, en diversos ambientes laborales. Normalizar no es homogeneizar ni uniformar, es

identificar algunos elementos comunes característicos y tratar como común lo común y como diferente lo diferente.

En ese contexto, la norma de competencia contiene una serie de descriptores, a partir de los cuales se pretenden reflejar las buenas prácticas que se esperan en determinado rol laboral (Moreno, 2014:57). La validez de los descriptores, que mencionaremos a continuación, debe ser igualmente acordada entre los actores:

- 1) Unidad de competencia:** Resultado de la transcripción de las funciones identificadas en el mapa funcional, a capacidades y competencias implícitas en el ejercicio de dichas funciones; por los logros que deben ser alcanzados y que ha sido ejecutada.
  
- 2) Elemento de competencia:** Desagregación de la función principal que pretende especificar algunas de las actividades clave o la actividad crítica de la función. Es la descripción del resultado que debe lograr el trabajador en el desempeño de la función. Son también llamadas por algunos autores como realizaciones profesionales.
  
- 3) Criterios de desempeño:** Son descriptores de la calidad que se debe obtener para definir si el desempeño es exitoso y en consecuencia son la base para determinar si el trabajador tiene la competencia requerida. Deben hacer referencia a los resultados esperados y no a las actividades desarrolladas. Orientan al trabajador en el desarrollo de la labor.
  
- 4) Evidencias de desempeño:** Recopilación de los signos, hechos concretos observables que le permiten al observador (supervisor o evaluador) verificar los productos obtenidos y controlar que un proceso está siendo ejecutado de acuerdo a las "reglas del arte" del oficio o de la profesión, y/o de acuerdo a buenas prácticas.

- 5) Evidencias de producto:** Recopilación de signos concretos que le permiten al observador (supervisor o evaluador) establecer fehacientemente que se han alcanzado los resultados esperados por la organización.
- 6) Evidencia de conocimiento:** Respecto de este campo, en la norma se especifican aquellos conocimientos que le permiten al trabajador tener una comprensión significativa de sus propios desempeños. Las evidencias de conocimiento son fundamentales, en la medida que comprenden tanto los conocimientos que forman o fortalecen a las competencias básicas, como los conocimientos científicos y técnicos propios del sector de actividad en el que se opera.
- 7) Campo de aplicación:** Describe las áreas ocupacionales en la que se aplica o en las que puede aplicarse la unidad de competencia que es evaluada. Representa un elemento de enorme utilidad para el evaluador, en relación al conocimiento de los determinantes del contexto.
- 8) Guía para la evaluación:** Establece los métodos de evaluación y las mejores formas de recolección de evidencias para acreditar o para certificar competencias. (Catalano, Avolio, Sladogna: 2004).

Al respecto, el trabajo desarrollado por (Catalano, Avolio, Sladogna, 2004), aborda en mi criterio, de forma muy acertada, el propósito de la normalización de competencias al establecer que:

“Las normas describen el alcance y la complejidad de los desempeños esperados y la forma en que se detectan las mejores prácticas que debe reunir una persona cuando ejerce un rol laboral específico. Se han construido y consensuado sobre referentes reales del mercado de trabajo, por lo cual, no constituyen una referencia ideal o meramente deseable; representan las mejores prácticas observadas, relevadas y

consensuadas en los mercados laborales sectoriales. Las normas representan perfiles profesionales consolidados y maduros, consideración que debe tenerse en cuenta al utilizarlas para generar formaciones profesionales o instrumentos de evaluación y de selección. Las normas aluden a perfiles plenos en su nivel, por lo cual, en los diseños curriculares y en los instrumentos de evaluación deberán considerarse, según los casos, su adecuación a los perfiles de ingreso, a los perfiles de formación básica o a los perfiles de perfeccionamiento”.

Una vez la competencia es identificada y normalizada, queda en condiciones de ser evaluada para constatar si una persona determinada posee o no la competencia. La evaluación de competencias da paso posteriormente a la certificación.

### **2.2.1.3 Evaluación y certificación de competencias**

Consideramos que luego de la identificación y normalización de competencias, es necesario continuar con la evaluación y certificación de competencias, que no es otra cosa que el reconocimiento formal de las competencias demostradas por un individuo a partir de un proceso de evaluación realizado sobre la base de normas de competencias establecidas o consensuadas para un rol y en un contexto laboral determinado.

#### **2.2.1.3.1 Concepto de evaluación de competencias**

La evaluación de competencias es un proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño laboral de una trabajadora o trabajador con el propósito de formarse un juicio sobre su competencia a partir de un referente estandarizado e identificar aquellas áreas de desempeño que requieren ser fortalecidas mediante capacitación para alcanzar el nivel de competencia requerido. (Irigoin & Vargas, 2002:137).

Según Grant, establece que la ***evaluación basada en las competencias*** es una modalidad de evaluación que se deriva de la

especificación de un conjunto de resultados, que determina los resultados generales y específicos con una claridad tal que los evaluadores, los estudiantes y los terceros interesados pueden juzgar con un grado razonable de objetividad si se han alcanzado o no, y que certifica los progresos del estudiante en función del grado en que se han alcanzado objetivamente esos resultados. Las evaluaciones no dependen del tiempo de permanencia en instituciones educativas formales. (Grant 1979).

La ***evaluación basada en criterios de competencia laboral***, como herramienta de certificación, es el procedimiento mediante el cual se recogen suficientes evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo, de conformidad con una norma técnica de competencia laboral. (Conocer 1999).

La evaluación es definida como una evaluación de logros. El propósito de la evaluación consiste en realizar juicios acerca del desempeño individual. Para ser juzgado como competente, el individuo deberá demostrar su habilidad para desempeñar roles laborales globales de acuerdo con normas esperadas para el empleo en ambientes reales de trabajo. (Whitewar 1997).

En la ***evaluación de competencia laboral*** se verifica la capacidad del trabajador para cumplir el estándar establecido en la norma de competencia. La evaluación es, en este sentido, un proceso de recolección de evidencias que demuestren esta capacidad. Siguiendo una síntesis de Mertens (1996), “la evaluación es la parte complementaria a la norma” y consiste en determinadas evidencias que permiten “la verificación de si se ha cumplido o no con las especificaciones establecidas». Se trata de una doble verificación, porque también es “una medición de la distancia que al individuo le falta recorrer ante la norma”.

El resultado de la evaluación es un juicio sobre si el trabajador es competente o aún no competente y puede ser también una apreciación de un determinado nivel de logro. Este logro puede ser satisfactorio o insatisfactorio para efectos de certificación, pero lo más importante es lo que refleja en cuanto a capacidad de mejoramiento y progreso de cada persona.

La ***evaluación basada en competencia laboral*** puede considerarse dentro del concepto de evaluación formativa. Se trata justamente de que el trabajador conozca de antemano lo que se espera de él en el desempeño cotidiano y tenga elementos para contrastar el desempeño esperado (expresado en la norma) frente al desempeño exhibido (expresado en las evidencias de desempeño, producto y conocimientos).

La evaluación formativa implícita en el enfoque de evaluación basada en competencias permite encontrar los «*gaps*» (brechas) entre desempeño mostrado y desempeño requerido. Conocer estos vacíos permite, a su vez, que se puedan trazar planes de desarrollo de carrera que involucren las acciones de capacitación necesarias a fin de eliminarlos y también el diseño de acciones de apoyo como el «*coaching*» para mejorar la calidad en el desempeño laboral.

Para realizar la evaluación es necesario disponer de una norma o estándar de competencia, la cual se ha definido mediante un proceso de análisis del trabajo; este proceso puede ser adelantado mediante diferentes metodologías, utilizar el método del análisis funcional se establecen los logros o resultados que se obtienen en las diferentes funciones que concurren en la obtención del propósito clave de una ocupación.

Por último, la evaluación basada en competencias utiliza el principio de evaluar con base en criterios de desempeño; se centra en demostrar

las competencias en acción; puestas en juego en un *desempeño laboral observable y plenamente definido*.

### **2.2.1.3.2 Concepto de certificación de competencias**

La certificación de la competencia es el reconocimiento público, formal y temporal de la capacidad laboral demostrada por una trabajadora o trabajador, efectuado con base en la evaluación de sus competencias en relación con una norma y sin estar necesariamente sujeto a la culminación de un proceso educativo. (Irigoín & Vargas, 2002:160).

La certificación de una competencia, indica de manera objetiva lo que un trabajador es capaz de hacer en el contexto laboral establecido, desplegando saberes para resolver problemas y lograr los objetivos propuestos, haciendo público el reconocimiento a la demostración de la competencia. Es una forma de garantizar la calidad en el trabajo y un instrumento para la toma de decisiones en los procesos de reclutamiento del personal. (Moreno, 2014:59).

En este enfoque, certificar una competencia no es otra cosa que establecer las capacidades reales del empleado, el reconocimiento de saberes, sin dar importancia a la forma como adquirieron tales competencias. Tal reconocimiento debe darse por parte de una institución autorizada.

El contexto actual, existe varios factores que han colocado el tema de la certificación como un punto central; en la lista de la preocupación por mejorar la calidad y productividad de las organizaciones, los nuevos contenidos de los empleos y el cambio fundamental en la conceptualización del trabajo. De ser considerado una suma de tareas especializadas y a veces, estrechamente concebidas, ahora el contenido del trabajo se revela como una compleja movilización de

saberes, para resolver los problemas que surgen y lograr los objetivos propuestos.

Son muchos los actores interesados en la certificación. El trabajo bien hecho es una necesidad para todos los trabajadores que deseen hacer una carrera laboral ascendente. Las empresas a su vez esperan que sus contrataciones de personal redunden en mejores desempeños e incrementos en su productividad.

Las instituciones de formación aspiran a atinar a las necesidades de los empleadores y al efecto ofrecen sus acciones de capacitación y, por último, suele ocurrir que el gobierno se preocupe del tema, por razones atribuibles a las políticas de empleo o de mejoramiento de la calidad educativa.

La certificación se ubica al final de las etapas del trabajo por competencias; requiere previamente de la identificación de competencias, su normalización y luego de la evaluación del candidato o candidata a ser certificado.

Una de las características clave de los certificados de competencia laboral es su independencia de los procesos educativos. El certificado se centra en las unidades de competencia para las cuales el trabajador demostró su competencia.

Mientras la evaluación de competencias maneja el proceso técnico de demostración del nivel de competencia del trabajador; la certificación tiene que ver con las cuestiones institucionales y políticas de la misma, en tanto hace a su reconocimiento público y precisa de validez, legitimidad y transparencia.

Las características del certificado de competencia laboral se convierten en un testigo de las capacidades laborales del trabajador; aun de las

adquiridas como resultado de la experiencia, por fuera de procesos educativos formales, y como tal debe:

- **Significación:** El certificado tiene un alto significado para su aplicación laboral. No indica qué contenidos académicos o del conocimiento fueron evaluados; se refiere a competencias laborales incluidas en un estándar y conocidas por empleadores y trabajadores. Su significado explica el capital humano poseído por el trabajador, es decir, “el conocimiento que los individuos adquieren durante su vida y que emplean para producir...” (CEDEFOP, 2000).
- **Validez:** Debe ser expedido en un marco institucional reconocido y legítimo. El reconocimiento hace alusión a la existencia de organismos legítimamente constituidos y de visibilidad pública que estén encargados de garantizar la calidad y transparencia en la expedición de los certificados.
- **Transparencia:** El modelo institucional y el proceso de certificación deben ser abiertos para todos los interesados y de fácil visibilidad. Debe gozar de la credibilidad de empleadores y trabajadores. De lo contrario el valor atribuido al certificado será escaso o nulo.
- **Actualización:** Los certificados deben reflejar las competencias realmente poseídas por sus portadores. Toda vez que estas competencias implican capacidades de hacer, de ser y de aprender continuamente, el certificado debe ser periódicamente actualizado (según lo establezca el estándar). Su vigencia es fija en el tiempo.

### 2.2.2 Profesionalización de los servidores públicos

La profesionalización del servidor público es un tema relevante para cualquier acción relativa a la Reforma del Estado que difícilmente se puede entender, si antes no se cuenta con un marco que permita a quiénes van a llevarla a cabo en un ambiente favorable para

modernizar la Administración Pública. El escenario de gobernabilidad democrática hacia el que se dirigen los países, requiere de una Administración Pública profesional y eficaz, que esté más allá de todo cambio político o alternancia partidista. El imperativo de contar con servidores públicos profesionales responde la necesidad de garantizar a los ciudadanos la prestación de servicios públicos de calidad, la continuidad de políticas y programas, y sobre todo seguridad jurídica, para ello en esencia es necesario contar con un servicio profesional de carrera o de servicio civil de carrera. (Hernández, 2011. Pág. 56).

El tema de profesionalización relacionada con la administración pública es necesario incluir algunos conceptos que nos ayuden a comprender su organización, por ejemplo, es importante relacionar al servidor público que este se encuentra estrechamente relacionado con la administración.

Omar Guerrero menciona que:

*“El servidor público, en suma: es aquel que independientemente de su denominación, ya sea funcionario o de servidor público civil, está normado por un régimen de función pública bajo una ley específica de derecho público o mediante disposiciones equivalentes, y asumen actividades encomendadas en los intereses primordiales de Estado. No se trata, pues de todos lo empedados del Estado, sino solamente aquellos que, como funcionarios desempeñen las funciones esenciales que le atañen al Estado y que, en cada caso, cada Estado extiende o restringe a su arbitrio” (Guerrero, 1998: 52)*

Según, De Dios Pineda (2013). argumenta que para entender correctamente ¿qué es la profesionalización? es necesario diferenciar entre profesión y profesionalización, ya que el primero hace alusión únicamente a los estudios y especialización de una persona mientras que el segundo se refiere a los conocimientos, habilidades de las personas.

“Según la real academia de la lengua española, citada por Juan de Dios Pineda, la profesión es una “ocupación, empleo, facultad, oficio o vocación que una persona tiene que ejercer en especializado campo con derecho a retribuciones” (Bruce & De Dios, 2013: 167).

No debemos perder de punto de vista que la profesionalización es un eje fundamental que se encarga de dirigir a todos los funcionarios que son los encargados del diseño y evaluación de las políticas públicas que tienen que responder a las necesidades de la sociedad y una rendición de cuentas. Para Juan Miguel Morales la profesionalización:

*“Es un instrumento determinante, que deberá generar una gestión pública basada en el mérito, derivado de una evaluación seria y objetiva incluso sujeta a ser transparentada, de ahí que sea necesario combinar, en forma armónica, la gestión y la profesionalización, ya que así se consiguen éxitos, como son: el uso de recursos, en la aplicación de programas y en el cumplimiento de metas para incrementar el nivel de calidad de acción gubernamental en una orientación ciudadana” (Morales y Gómez, 2011:209).*

Para Ginberg profesionalización el “el proceso de adquisición de educación y certificación del conocimiento, con el propósito de enaltecer la calidad del desempeño en un campo profesional determinado” (Ginberg, citado en Bruce & De Dios, 2013: 1996).

Es evidente que con la profesionalización busca eficientar el funcionario público, al contar con personal capacitado, preparado en las actividades que realiza y en los servicios que ofrece. Por contraparte, se limita el ingreso al servicio público, pues los requisitos de ingreso suelen solicitar grados académicos, experiencia previa en los cargos, competencias y habilidades previamente adquiridas; además de que pueden generar una inercia de confort en quienes ya ingresaron, si los procesos de promoción no son los adecuados.

Finalmente, la reforma en el Servicio Civil con la Ley 30057, se vincula directamente con la profesionalización de los servidores públicos, con la perspectiva de brindar un mejor servicio al ciudadano, siendo más bien un nexo entre lo que el ciudadano necesita y las actividades a emprender para satisfacer esas necesidades.

#### **2.2.2.1 La reforma del servicio civil**

La relevancia de toda reforma de un país, parte de la idea de que las instituciones públicas del Estado serán significativas y verdaderamente relevantes, no solo si actúan de manera eficiente, transparente y concertada, sino si lo hacen con un claro sentido de justicia y equidad. En efecto, la reforma del Estado contribuirá a la consolidación democrática en nuestro país, solo si se la entiende de manera comprensiva y no únicamente como la instauración de un sistema eficiente para satisfacer requerimientos de clientes, en especial de los servidores públicos. Las personas, en su condición de ciudadanos, tienen derecho a reclamar la prestación de servicios públicos: educación, justicia, salud, seguridad, entre otros; y por ende con la reforma del servicio civil, los concursos tanto internos como los públicos serán por evaluación de méritos y cumplimiento de perfiles específicos, lo que permitirá contar con un personal profesionalmente muy experimentado e imparcial, suficientemente capacitado para el puesto, en términos de conocimiento, experiencia y habilidades para brindar un servicio de calidad.

Se entiende, por tanto, que una verdadera reforma del Estado será aquella que redefina y mejore las relaciones existentes entre el Estado y la sociedad; esto es, entre las instituciones públicas y los ciudadanos. Y en ese camino adquieren una gran importancia el diseño y la ejecución de las políticas públicas. (Pease & Villfranca, 2008. Pág. 10) Frente a este escenario, los esfuerzos de ajustes o reformas institucionales en el Estado, llamados reforma del Estado, pasan por incidir en las interrelaciones de los diferentes componentes

involucrados, de modo que los resultados estén orientados a que los ciudadanos incrementen el valor público. Por ende, es necesario definir fines y estrategias que reconozcan y atiendan las diferentes relaciones identificadas. Sin embargo, paralelamente los responsables dentro del Estado, en los diferentes niveles de gobierno, deben aprender a modificar sus acciones dentro de la institucionalidad vigente, de manera que sea posible ir realizando, de manera incremental, los diferentes ajustes que crean convenientes.

*En ese contexto, la reforma del servicio civil engloba a todas las personas que trabajan para el Estado. En este sentido, se debe realizar una adecuada gestión de los servidores públicos con el fin de lograr una administración pública profesional eficaz al servicio de la ciudadanía. (SERVIR, 2012. Pág. 01).*

El Servicio Civil, es el conjunto de personas que están al servicio del Estado, llamados servidores civiles. Servicio civil también son las medidas institucionales por las cuales se articula y gestiona el personal al servicio del Estado, que debe armonizar los intereses de la sociedad y los derechos de las personas al servicio del Estado. (Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, Artículo 4.- Definiciones, 2014).

El Servidor Civil, es la expresión servidor civil se refiere a los servidores del régimen de la Ley organizados en los siguientes grupos: funcionario público, directivo público, servidor civil de carrera y servidor de actividades complementarias. Comprende, también, a los servidores de todas las entidades, independientemente de su nivel de gobierno, cuyos derechos se regulan por los Decretos Legislativos N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público, N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, de carreras especiales de acuerdo con la Ley, a los contratados bajo el régimen del Decreto Legislativo N° 1057, así como bajo la modalidad

de contratación directa a que hace referencia el presente Reglamento. (Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, Artículo 4.-Definiciones, 2014).

El servicio civil se basa en el mérito, la igualdad de oportunidades y el aseguramiento de la calidad de los servicios del Estado en beneficio de la ciudadanía. (Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, Artículo 6, 2014).

- a) 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 evaluación se demuestra en función de los aportes del servidor a los objetivos de la entidad.
  
- b) La igualdad de oportunidades en el servicio civil es esencial para la incorporación y progresión de los servidores, implica que, 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.
  
- c) 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.

Sin embargo, desde hace 80 años, son varias las entidades en el Perú que han estado encargadas de la gestión de los servidores públicos a nivel central y del marco legal relativo a la gestión de dichas personas. De esta manera, las distintas iniciativas por parte del Estado hasta el año 1990 dirigidas a ordenar el servicio civil peruano y el año 2008 se inicia con la creación de la Autoridad Nacional del servicio Civil y el 2013 con la creación de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil para, luego, describir los procesos de reforma que se detalla a continuación.

A partir del año 1990, producto de los cambios de contexto en materia política y económica en el país, ha habido cinco intentos de reforma del servicio civil con el fin de consolidar el sistema de gestión de recursos humanos en el Estado. Esta sección explica los cuatro intentos de reforma del servicio civil peruano, desde los años noventa hasta la actualidad.

#### **2.2.2.1.1 Primer intento de reformas (1990-1992)**

Con esta reforma se estableció el cierre de la carrera administrativa, expansión de nuevas modalidades de contratación y nuevas formas de ingresos en la administración pública.

A inicios de los años noventa, la crisis económica del país y el sobredimensionamiento del Estado hicieron necesario redefinir el rol del Estado, implementándose un plan de estabilización macroeconómica, basado en las medidas promovidas por el Consenso de Washington (Ley 25181, 1991), que incluía acciones tanto en materia económica como en materia de empleo. Las principales acciones en materia económica fueron la liberalización económica y las privatizaciones y la principal acción en materia de empleo fue la flexibilización del mercado laboral. Esta última medida trajo como consecuencia cambios significativos en la legislación laboral a través de la aprobación de la Ley de fomento del empleo y su reglamento (DL 728 promulgado en 1991 y su reglamento DS

001-96-TR aprobado en 1996), que tuvo como objetivo flexibilizar el marco legal rígido que caracterizaba a nuestro país en materia de trabajo y propiciar una legislación flexible que permitiera un mayor acceso al trabajo. (SERVIR, 2012:5)

En este mismo contexto, se inició la redefinición del rol del Estado. Así, en 1993, se aprobó la Constitución Política vigente, la cual tiene una orientación a favor del libre mercado, pero manteniendo un capítulo especialmente dedicado a la función pública bajo los preceptos contenidos en la Constitución Política de 1979.

En consecuencia, la Constitución Política de 1993 cambió totalmente el panorama de la legislación laboral, al establecer en su artículo 27°, en materia de estabilidad laboral, lo siguiente “La Ley otorga al trabajador adecuada protección contra el despido arbitrario”.

Las principales medidas adoptadas en este primer intento de reforma del servicio civil fueron seis: (i) reducción de personal; (ii) cierre del ingreso a la carrera administrativa; (iii) creación del régimen laboral de la actividad privada; (iv) establecimiento de la modalidad de contratación por servicios no personales; (v) utilización de modalidades de contratación a través de organismos internacionales y (vi) aprobación de conceptos no remunerativos.

#### **2.2.2.1.2 Segundo intento de reformas (1995-1997): Modernización del Estado.**

Con este segundo intento de reformas, la preocupación por resolver los problemas que afectaban a la administración pública continuó pese a los resultados de la reorganización integral del Estado impulsada por el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) y la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) y a la desarticulación del primero (Ley 26507, 1995), cuyas funciones fueron descentralizadas en cada entidad, iniciándose un periodo orientado a la desregulación del Estado.

De esta manera en 1995, se llevó a cabo un diagnóstico de la situación de las entidades del Poder Ejecutivo (Cortázar, 2002:29) mostró que la PCM fue interesándose crecientemente en los problemas relacionados con la gestión pública. Ese mismo año, se transfirió a la PCM la supervisión del sistema administrativo de gestión de recursos humanos y la Escuela Superior de Administración Pública – ESAP (Ley 26507, 1995). En el primer caso, el liderazgo del sistema de recursos humanos fue asignado a una instancia supraministerial con el objetivo de que sea administrada con independencia de los sectores (Comisión Multisectorial, 2001). En el caso de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), adscrita a la PCM, dejó de ejercer funciones paulatinamente hasta que, finalmente, desapareció en el año 2008, cuando se aprobó las normas para la capacitación y la evaluación del personal al servicio del Estado, como parte del sistema administrativo de gestión de recursos humanos (DL 1025, 2008).

Finalmente, en 1996, se inició el proceso de modernización de la administración pública, mediante la delegación de facultades al Poder Ejecutivo para legislar sobre la materia para *“llevar a cabo un proceso de modernización integral en la organización de las entidades que lo conforman, en la asignación y ejecución de funciones y en los sistemas administrativos, con el fin de mejorar la gestión pública”* (Ley 26553, 1996). en la Ley Marco de modernización (Decreto Legislativo 834, 1996). Esta Ley Marco fue derogada por (Ley 27658, 2002), donde estableció lo siguiente:

- Reorganizar el Estado y crear entidades con un régimen especial, así como eliminar varios organismos autónomos,
- Mejorar los sistemas administrativos del Estado y crear nuevos entes rectores,

- Reorganizar la carrera pública mediante el sinceramiento de los contratos SNP y la implementación de una nueva Ley de carrera pública,
- Mejorar la cobertura de servicios públicos mediante una Ley de descentralización.

#### **2.2.2.1.3 Tercer intento de reformas (2000-2006) Institucionalidad pública.**

A inicios del año 2000, se evidenciaba una profunda desconfianza por parte de los ciudadanos ante el desprestigio de la administración pública como prestadora de servicios y por los altos niveles de corrupción, debido a la falta de mecanismos de transparencia y control de la gestión. Por ello, fue necesaria la creación de espacios de concertación de políticas públicas que permitieran superar la desconfianza de la ciudadanía en sus instituciones y hacer más eficiente el aparato estatal. En este contexto, en el año 2002, se inició un nuevo proceso de modernización y descentralización del Estado con los siguientes objetivos: (i) reconciliación entre los ciudadanos y las instituciones públicas y la democracia; (ii) otorgamiento de servicios eficaces y de calidad; (iii) utilización de los escasos recursos de manera eficiente y transparente, rindiendo cuentas de manera periódica; (iv) mejoramiento de los espacios de participación ciudadana y (v) implementación de mecanismos de transparencia de la gestión pública. (SERVIR, 2012:10)

La reforma del servicio civil se consideró fundamental para el éxito del proceso de modernización y descentralización del Estado. Por tal motivo, en febrero de 2001, se conformó una Comisión Multisectorial encargada de elaborar un informe sobre la situación del personal de la administración pública central (Decreto Supremo 004, 2001).

En su informe final, la Comisión recomendó, entre otras, lo siguiente (USAID, 2005):

- Incorporar al personal SNP a un nuevo régimen especial que otorgue de forma restringida ciertos beneficios laborables, como vacaciones, seguro social y régimen pensionario,
- Establecer un régimen especial para profesionales y servidores de mando medio, con reglas que aseguren sus posiciones sin perder la meritocracia como principio rector,
- Diseñar un régimen más flexible, similar al régimen privado, para el personal en los niveles más altos y bajos.

Asimismo, la Comisión Multisectorial elaboró las siguientes normas relacionadas con la ética en la administración pública:

- Ley sobre prohibiciones e incompatibilidades de funcionarios y servidores públicos (Ley 27588, 2001),
- Ley sobre la gestión de intereses en la administración pública (Ley 28024, 2003),
- Ley sobre el código de ética de la función pública (Ley 27815, 2002).

En el año 2003, el Banco Interamericano de Desarrollo -BID - publicó el ranking sobre calidad del servicio civil en América Latina, ubicando al servicio civil peruano en el puesto 17 de 21 países de la región (Ley 28175, 2004). Como consecuencia, la necesidad de la reforma del servicio civil se colocó nuevamente en agenda, promulgándose en el año 2004 la Ley Marco del empleo público - LMEP - como norma transversal al empleo público.

El Marco del empleo público, tuvo como objetivo determinar los aspectos generales que rigen al empleo público, siendo de aplicación a “la prestación de los servicios personales, subordinada y remunerada entre una entidad de la administración pública y un empleado público, cualquiera fuera la clasificación que este tenga” (Ley 28175, Artículo 3: 2004). Del mismo modo, conjuntamente a la LMEP, se proyectó implementar las siguientes acciones:

- Revisión y reformulación de los CAP,
- Incorporación del personal permanente a la nueva carrera administrativa y
- Concursos públicos abiertos para puestos presupuestados no cubiertos, a los cuales podrían postular los SNP.

**Figura 2: Principales Aportes de la Ley Marco de Empleo Público**

Materia	Regulación
Clasificación del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Funcionario público               <ul style="list-style-type: none"> <li>- de elección popular directa y universal o confianza política originaria</li> <li>- de nombramiento y remoción regulados</li> <li>- de libre nombramiento y remoción</li> </ul> </li> <li>● Empleado de confianza</li> <li>● Servidor público               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Directivo superior</li> <li>- Ejecutivo</li> <li>- Especialista</li> <li>- Apoyo</li> </ul> </li> </ul>
Acceso al empleo público	Concurso público como forma exclusiva de ingreso a la administración pública
Derechos y obligaciones de los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Derechos: Igualdad de oportunidades, protección adecuada contra el cese arbitrario, capacitación, otros</li> <li>● Obligaciones: cumplir normas éticas y de conducta, no practicar actividades políticas en entidades públicas, otras</li> </ul>
Sistema de Administración del Empleo Público	Creación del Consejo Superior del Empleo Público (COSEP), cuyas funciones eran vigilar, normar y supervisar el cumplimiento de las normas y procesos técnicos del empleo público. Adscrito a la PCM
Resolución de controversias	Tribunal del Empleo Público, órgano independiente que resolvería los recursos de apelación relativos al empleo público

Fuente: Ley Marco del Empleo Público – LMEP (2004). Elaboración por SERVIR-GPGRH (2012).

Finalmente, el desarrollo de la LMEP requería de la formulación e implementación de cinco normas (Ley 28175, Segunda Disposición Transitoria: 2004).

- Ley de carrera del servidor público,
- Ley de los funcionarios públicos y empleados de confianza,
- Ley de gestión del empleo público,

- Ley de incompatibilidades y responsabilidades,
- Ley del sistema de remuneraciones del empleo público.

#### **2.2.2.1.4 Cuarto intento de reformas (2008)**

Reforma del servicio civil - creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil.

La Ley de la carrera magisterial constituyó un paso importante de reforma en el sector educación, sin embargo, fue considerada como una reforma aislada del servicio civil. La Ley de la carrera magisterial (Ley 29062, 2007). fue promulgada en el año 2007 en reemplazo de la carrera del profesorado, buscando revertir la desvalorización de las remuneraciones de los profesores y mejorar su reconocimiento social. Por tal motivo, la Ley supone el mejoramiento sustancial de sus remuneraciones y competencias, así como el aumento de la calidad, eficiencia y equidad de la carrera. Del mismo modo, la Ley establece una evaluación constante a los profesores. (SERVIR, 2012:16).

En el año 2008, se abre una ventana de oportunidad para la mejora y modernización del Estado a raíz de la implementación del tratado de libre comercio Perú – Estados Unidos. De esta manera, se propuso fortalecer la gestión del Estado mediante la promulgación de una serie de decretos legislativos vinculados con el servicio civil como parte de la estrategia para mejorar la eficacia y eficiencia del Estado y con la finalidad de facilitar la implementación del acuerdo de promoción comercial Perú – Estados Unidos.

Paralelamente, el Congreso aprobó la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo – LOPE (Decreto Ley 29158, 2007). – con el objetivo de: (i) establecer los principios y normas básicos de organización, competencias y funciones de los ministerios, precisando las funciones exclusivas y las compartidas con otras entidades del Estado y (ii) reordenar las políticas y funciones sectoriales en los tres

niveles de gobierno. Asimismo, reconoció como uno de los sistemas administrativos de aplicación nacional al sistema administrativo de gestión de recursos humanos, cuya finalidad es regular la utilización de los recursos en las entidades de la administración pública, promoviendo la eficacia y eficiencia en su uso. (Decreto Ley 29158, Artículo 46: 2007).

Del mismo modo, en el año 2008, se aprobó y reguló el régimen especial de contratación administrativa de servicios – CAS (Ley 1057, 2008), el cual reemplazó a los contratos de servicios no personales. A diferencia de los trabajadores con contrato de SNP, los trabajadores bajo la modalidad de contratación CAS gozan de algunos derechos laborales como vacaciones, afiliación a ESSALUD y régimen pensionario, sin embargo, se estableció que es una modalidad contractual administrativa y no laboral. Actualmente, el régimen especial de contratación administrativa de servicios debe ser entendido como un contrato laboral y no como un contrato administrativo, es decir, como un régimen laboral especial de la administración pública independiente de los demás regímenes laborales ya existentes en el Estado (Ley 29849, 2012). Este régimen especial de contratación es aplicable a todas las entidades de la administración pública, con excepción de las empresas del Estado.

Desde la creación de SERVIR, toda referencia al empleo público se entiende sustituida por servicio civil. Así, el tema central no es empleo público o carrera administrativa sino el Estado al servicio del ciudadano a través del servicio civil. Adicionalmente, se dejó sin efecto el Consejo Superior del Empleo Público (COSEP), el Tribunal del Empleo Público y la Escuela Nacional de Administración Pública, creados a partir de la Ley Marco del empleo público.

#### **2.2.2.1.5 La actual reforma (2013 a la fecha)**

Ley N° 30057, Ley del servicio civil y su Reglamento Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, (2014), régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado.

La Ley del Servicio Civil aprobada por el Congreso de la República el día 02 de julio 2013, es una de las reformas más ambiciosas y esperadas de los últimos 24 años porque actualmente los sueldos estaban congelados y las carreras estancadas. (<http://www.servir.gob.pe/servicio-civil/ley-del-servicio-civil/>). Por ello, la reforma del servicio civil es clave para lograr un mejor servicio público al:

- Introducir la Meritocracia para elevar la calidad de los servicios que el Estado brinda a los ciudadanos.
- Mejorar los ingresos de la mayoría de los servidores públicos e incentivar su crecimiento personal y profesional en la administración pública

El paso al nuevo régimen del servicio civil es voluntario, es decir, respeta la voluntad de los trabajadores que podrán decidir postular o no al nuevo régimen.

Este nuevo régimen de servicio civil, incrementa los ingresos, vía gratificaciones y CTS, a los servidores públicos de los decretos legislativos 276 y CAS, que representan más de 400 mil servidores. El nuevo servicio civil, asimismo, ofrece una carrera real para el servicio público. Y permitirá que los servidores CAS, y todos aquellos que ingresen al nuevo régimen, tengan estabilidad laboral. No es finalidad de esta reforma despedir personal. Las evaluaciones anuales están concebidas para ser mecanismos de medición del desempeño y buscan que el trabajador público mejore y se capacite permanentemente. (SERVIR, 2013).

**a) Principales objetivos de la reforma del servicio civil.**

- Servir mejor al ciudadano y mejorar la calidad del servicio público.
- Contar con un nuevo Servicio Civil ordenado donde el eje central sea la MERITOCRACIA. Se aplicará MERITOCRACIA tanto para el ingreso al nuevo régimen, para el ascenso y la permanencia en el servicio civil.
- Profesionalizar el Servicio Civil a través de la evaluación constante, la capacitación y el cumplimiento de metas. Se busca revalorar la función pública, atraer al talento y que sea un orgullo trabajar para el Estado.
- Terminar con el caos y el desorden existente en materia de contratación, remuneraciones, deberes y derechos de los servidores públicos, a través de la creación de una nueva y única Carrera Pública.

**b) Personal que pueden ser parte del nuevo régimen**

- La reforma del Servicio Civil implica la creación de un nuevo y único régimen. El personal de los regímenes antiguos (276, 728 y CAS) irá pasando progresivamente al nuevo. El pase de estos trabajadores se realiza por concurso público de méritos y es voluntario.
- La reforma se aplicará a 560 mil trabajadores del Estado de los tres niveles de gobierno (nacional, regional y local). Es decir, abarca al 40% del total de servidores públicos.
- No se aplica a las carreras especiales del personal de las FFAA, Policía Nacional, Salud, Educación, así como al régimen de empresas públicas, debido a su regulación especial. Sin embargo, la reforma se aplicará supletoriamente a estos trabajadores en cuanto a principios, incompatibilidades y reglas disciplinarias, en ausencia de regulación específica.

### **c) Aspectos clave de la Ley del Servicio Civil**

- Los servidores públicos conservarán sus beneficios laborales fundamentales tales como jornada laboral de 48 horas, gratificaciones, vacaciones, CTS, pensiones y salud. Sus compensaciones económicas se fijarán en función del puesto y se moverán en base al mérito. La finalidad es que mejoren sus condiciones laborales en el tiempo sobre la base del mérito.
- El nuevo servicio civil ordena el caos y el desorden existente en materia de contratación, remuneraciones, deberes y derechos de los servidores públicos al brindar aumentos en ingresos con mayor equidad remunerativa, línea de carrera en el Estado con posibilidad de movilidades entre entidades, capacitaciones, mejor pensión, claridad en régimen sancionador, entre otros. Así, por ejemplo, todos los servidores públicos en el nuevo régimen del servicio civil contarán con gratificaciones en julio y diciembre equivalentes a un ingreso mensual, así como CTS anuales equivalentes también a un ingreso mensual.
- Habrá evaluaciones de desempeño anuales que están concebidas para medir el desenvolvimiento del servidor según el puesto que realice y buscan que el trabajador público mejore y se capacite permanentemente. Dos evaluaciones desaprobadas, previa capacitación son causal de cese.
- La Ley del Servicio Civil garantiza la estabilidad laboral de los servidores públicos sobre la base del mérito. Ello permitirá una mayor continuidad en las políticas públicas y sostenibilidad del quehacer del Estado. Hay claras ventajas de estabilidad laboral para los CAS y se respetará para aquellos quienes ya cuenten con ella.

### **d) Organización del servicio civil**

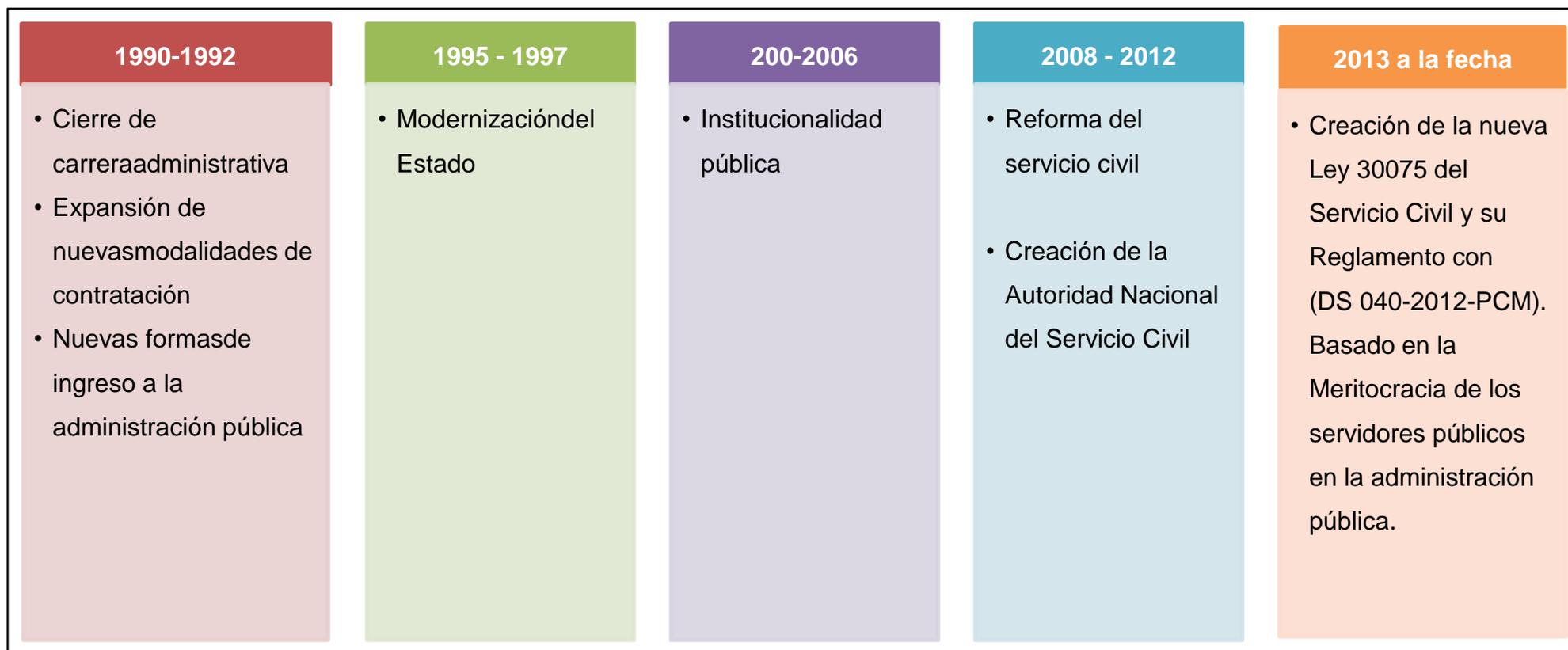
- Los servidores públicos son clasificados en el nuevo régimen en cuatro grupos, de acuerdo con sus funciones: a) funcionarios públicos, b) directivos públicos, c) servidores civiles de carrera y d) servidores de actividades complementarias.
- El nuevo Servicio Civil se organizará en *familias de puestos*, que supone la agrupación de puestos con funciones, características y propósitos similares. Esto servirá para orientar los procesos de selección, las evaluaciones de desempeño, las progresiones, los programas de capacitación, la gestión de las compensaciones, entre otros.
- Como parte de la reforma, se creará un régimen especial para municipalidades con menos de 20 servidores para facilitar la gestión de su personal (teniendo en cuenta que alrededor de 900 gobiernos locales tienen menos de 20 servidores).

#### e) **Beneficios de la ley del servicio civil**

- La Ley del Servicio Civil contiene las nuevas reglas de juego para un servicio civil meritocrático. Establece los derechos y deberes de los servidores públicos, la regulación para las capacitaciones, evaluaciones, compensaciones, régimen disciplinario, entre otros.
- Se apunta a tener una sola carrera pública en el Estado. Hoy en día, seis de cada diez servidores (sin contar las carreras especiales) no tienen carrera en el Estado.
- Ofrece una carrera real para el servidor público. Permitirá que los servidores CAS, y todos aquellos que ingresen al nuevo régimen, cuenten con estabilidad laboral y con un mejor horizonte laboral.
- Habrá concursos públicos para el acceso a cualquier puesto del Estado.

- Las evaluaciones de desempeño permitirán capacitar a aquellos trabajadores que salgan mal y mejorar los ingresos y lograr ascensos de aquellos que salgan bien evaluados.
- Mejora el sistema de remuneraciones. El trabajo en puesto y condiciones similares, le corresponderá similar compensación, reduciendo inequidades al interior del sector público.
- Se incrementa los ingresos de los servidores, vía dos gratificaciones al año (navidad y 28 de julio) y una CTS de un sueldo anual. Este beneficio se aplica a los servidores públicos de del D.Leg. 276 y los trabajadores CAS, que representan más de 400 mil servidores.
- El paso al nuevo régimen del servicio civil es voluntario, es decir, respeta la voluntad de los trabajadores que podrán decidir postular o no al nuevo régimen.
- Se respeta los derechos individuales y colectivos de los trabajadores, de acuerdo con la Constitución Política del Perú y los tratados de la OIT ratificados por el Perú.
- Se facilitará la movilidad de los servidores públicos tanto entre las mismas entidades como entre niveles de gobierno (nacional, regional y local) y se agrupará a los servidores públicos por las funciones que realizan y no solo por su nivel educativo.
- No habrá despidos masivos de servidores. No existe en el proyecto ningún artículo referido a compra de renuncias o incentivos o ceses colectivos, como se estableció en el pasado.
- El periodo de prueba solo será para nuevos trabajadores. Los trabajadores que vienen laborando y que ganen una plaza vía concurso público no tendrán periodo de prueba.
- Las madres trabajadoras seguirán gozando de su descanso pre y post natal con pago, tal como viene ocurriendo en la actualidad donde el subsidio es pagado por EsSalud.

**Figura 3: Línea de Tiempo de las Reformas del Servicio Civil en el Perú**



Fuente: Elaboración propia, adecuación de la última Ley 30075 Ley del Servicio Civil, 2013

### **2.2.2.2 Carrera administrativa**

La carrera administrativa en el Perú es un conjunto de principios, normas y procesos que regulan el ingreso, los derechos y los deberes de los servidores públicos que, con carácter estable, prestan servicios de naturaleza permanente en la administración pública. (Decreto Legislativo 276, 1984).

Asimismo, debe entenderse como:

- Servidor Público, al ciudadano en ejercicio que presta servicio en entidades de la Administración Pública, con nombramiento o contrato de la Autoridad competente, con las formalidades de la Ley, en jornada legal y sujeto a retribución remuneratoria permanente en periodos regulares.
  
- Funcionario Público, al ciudadano que es elegido o designado por autoridad competente conforme al ordenamiento legal para desempeñar cargos del más alto nivel en los poderes públicos y en los organismos con autonomía. (Artículo 4° del Decreto Supremo N° 005-90-PCM).

Su objetivo es la incorporación de personal idóneo, garantizando su permanencia y desarrollo, sobre la base de méritos y calificaciones en el desempeño de sus funciones y dentro de una estructura uniforme de grupos ocupacionales y de niveles.

Según el DL 276 en su artículo 4 (1984), La Carrera Administrativa es permanente y se rige por los principios de:

- a) Igualdad de oportunidades;
- b) Estabilidad;
- c) Garantía del nivel adquirido; y
- d) Retribución justa y equitativa, regulada por un sistema único homologado.

La carrera administrativa está regulada por la Ley de bases de la carrera administrativa y de remuneraciones del sector público (Decreto Legislativo 276, 1984) y su reglamento (DS 018-85-PCM promulgado en 1985 y el DS 005-90-PCM promulgado en 1990). El régimen laboral público administrativo establecido en esa Ley se caracteriza por ser un sistema cerrado, en el cual el ingreso a la carrera se realiza por el nivel más bajo del grupo ocupacional y la promoción de los servidores públicos en los diferentes niveles depende del cumplimiento de requisitos previamente determinados, que incluyen antigüedad en el puesto, capacitación y evaluación.

La carrera cuenta con tres grupos ocupacionales con distintos niveles cada uno, en donde la homogeneidad remuneratoria está establecida mediante un sistema único de remuneraciones. La remuneración está constituida por un salario básico, además de bonificaciones y beneficios.

La carrera administrativa es permanente y se basa en los principios de:

- Igualdad de oportunidades: las posibilidades de desarrollo y las condiciones son diseñadas de forma general e impersonal.
- Estabilidad: el cese procede únicamente por causales expresadas en la Ley.
- Garantía del nivel adquirido: reconocimiento formal del nivel alcanzado por un servidor.
- Retribución justa y equitativa: regulada por un sistema único homologado que reconoce la compensación adecuada bajo principios de equidad y justicia, según el nivel de carrera en que se encuentra el servidor.

La Ley reconoce como “servidor público” (DS 005, en su artículo 3, 1990) a todo ciudadano que presta servicios en entidades de la administración pública con nombramiento o contrato de trabajo, con las formalidades de la ley, en jornada legal y sujeto a retribución en

periodos regulares. Del mismo modo, la Ley estipula que solo hace carrera administrativa el servidor público nombrado que presta servicios de naturaleza permanente, quien a su vez tiene derecho de estabilidad laboral indeterminada. La norma excluye de la carrera administrativa a las Fuerzas Armadas, Fuerzas Policiales y los trabajadores de las empresas del Estado o de sociedades de economía mixta, así como a los funcionarios que desempeñan cargos políticos o de confianza. (Artículo 2 del DLeg 276 y el artículo 4 del DS 005-90-PCM).

La carrera administrativa solamente es compatible con el ejercicio de la docencia universitaria, que puede ser ejercida por un máximo de seis horas semanales. (Ley 276, artículo 24 inciso h. 1984).

Según la Ley 30075 en su artículo 246.- *Del servicio civil de carrera*, establece que, el Servicio Civil de Carrera promueve a través de sus servidores civiles la cultura de servicio público, orientada a mejorar la calidad de los servicios al ciudadano, la misma que prioriza la entrega de bienes y servicios y busca obtener como resultado una mejor calidad de vida y oportunidades de desarrollo para los ciudadanos; la mejora continua del servidor civil de carrera, correspondiéndole a este la responsabilidad de mejorar sus capacidades y conocimientos para el servicio que presta y la competitividad de los servidores civiles de carrera para el cumplimiento de las funciones de los puestos que ocupan, garantizando la continuidad de las políticas del Estado para una mejor prestación de los servicios públicos.

Asimismo, el servicio civil de carrera promueve el mérito y establece mecanismos claros y transparentes para su progresión, la cual está diseñada para que el servidor civil desarrolle una línea de carrera y le facilite la planificación del desarrollo de su trayectoria profesional y personal la cual puede ser dentro de la misma familia de puestos, favoreciendo así la especialización dentro de un grupo de puestos afines, pudiendo progresar también en otra familia de puestos de

carrera. Asimismo, busca garantizar la continuidad de las políticas públicas, el logro de los objetivos del Estado y la mejora continua en la calidad de los servicios que brinda el Estado.

El Servicio Civil de Carrera es un sistema único e integrado, constituido por el conjunto de normas, principios, reglas, procesos y procedimientos que tiene por objeto la incorporación, la profesionalización, y la retención del personal competente en el servicio del Estado.

El Servicio Civil de Carrera está integrado por las personas que se han incorporado a una entidad para prestar servicios, mediante concurso público de méritos, de conformidad con las reglas establecidas por la presente norma y que desarrollan actividades sustantivas y de administración interna en el ejercicio de una función administrativa, la prestación de servicios públicos o la gestión institucional, de conformidad con lo establecido en el artículo 65º de la Ley. (Reglamento de la Ley 30075, artículo 247, 2014).

No están comprendidos en el Servicio Civil de Carrera los funcionarios públicos, los Directivos Públicos, los servidores de confianza, los servidores de actividades complementarias, las personas con una contratación temporal, de acuerdo con lo establecido en el artículo 84 de la Ley 30057 ni los trabajadores y servidores que señala la Primera Disposición Complementaria Final de la Ley.

El desarrollo en el servicio civil de carrera significa que los servidores, previo concurso público de méritos, pueden ocupar puestos de igual o diferente jerarquía en cualquier entidad del Estado. El servidor civil de carrera adquiere en cada puesto, conocimientos, habilidades y experiencia, las cuales lo habilitan para aspirar a otro puesto para desarrollar su trayectoria profesional. (Reglamento de la Ley 30075, artículo 249, 2014).

El desarrollo del servidor civil de carrera se realiza a través de la progresión, cuyo mecanismo es el concurso público de méritos transversal.

### **Exclusión de la carrera:**

De acuerdo a lo establecido por el artículo 2° de la Ley de Carrera Administrativa, no están comprendidos en la Carrera Administrativa los servidores públicos contratados ni los funcionarios que desempeñan cargos públicos o de confianza, así como los miembros de las Fuerzas Armadas y fuerzas Policiales, ni los trabajadores de las empresas del Estado, o de sociedades de economía mixta.

El artículo 40° de la Constitución Política establece claramente el personal que no se encuentra comprendido dentro de los alcances de la Carrera Administrativa, tales como,

*“(...) no están comprendidos en dicha carrera los funcionarios que desempeñan cargos políticos o de confianza (...).”*

*(...) No están comprendidos en la función pública los trabajadores de las empresas del Estado o de sociedades de economía mixta (...).”*  
*(Constitución Política del Perú, 1993)*

La razón de esta excepción se debe a que su origen es la libre designación y remoción, ya que dicho personal está dotado de poder político, como por ejemplo los ministros, viceministros, jefes y presidentes de organismos e instituciones; asimismo tampoco están comprendidos dentro de la Carrera Administrativa el personal contratado para realizar funciones de naturaleza temporal; tampoco están comprendidos determinados grupos funcionariales, ya que según sus características propias se han creado para ellos regímenes especiales diferentes de la Carrera Administrativa ordinaria, tal es el caso del Poder Judicial, Ministerio Público, Institutos Armados, Policía

Nacional, integrantes de la carrera diplomática, Magisterio y los profesionales de salud.

De acuerdo al artículo 12° del Decreto Supremo N° 005-90-PCM “Reglamento de la Ley de Carrera Administrativa” (en adelante el Reglamento de la Ley de Carrera Administrativa)<sup>7</sup>, se establece que, “La confianza para los funcionarios no es calificativo del cargo, sino es atribuible a la persona por designar, tomando en consideración su idoneidad basada en su versación o experiencia para desempeñar las funciones del respectivo cargo”.

Asimismo, se establecen los siguientes criterios para determinar la situación de confianza:

- El desempeño de funciones de jerarquía, en relación inmediata con el más alto nivel de la entidad,
- El desempeño de funciones de apoyo directo o asesoría a funcionarios del más alto nivel,
- El desempeño de acciones que tiene acción directa sobre aspectos estratégicos que afectan los servicios públicos o el funcionamiento global de la entidad.

Asimismo, el artículo 13° del Reglamento de la Ley de Carrera Administrativa establece que, “El servidor que desempeñe cargos de confianza o de responsabilidad directiva será ascendido al cumplir el tiempo mínimo de permanencia exigido para su nivel de carrera, siempre que haya desempeñado como mínimo tres (3) años en labores directivas en dicho nivel de carrera”. (Artículo 13° Decreto Supremo N° 005-90-PCM).

#### **Los niveles de carrera:**

Son los escalones que se establecen dentro de cada grupo ocupacional a través de los cuales el servidor efectúa su progresión en la carrera

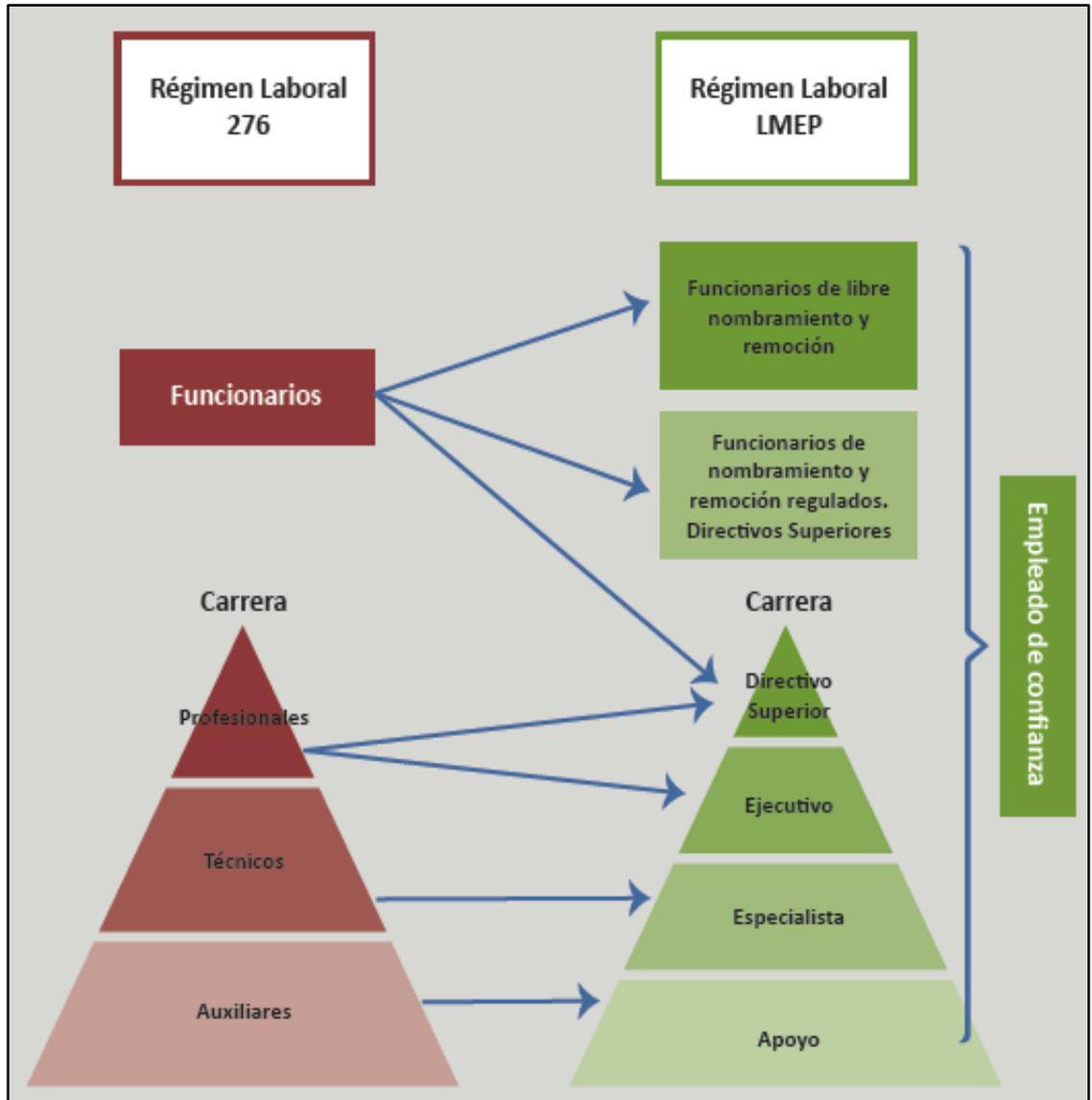
administrativa. Cada nivel de escalafón supone un conjunto de requisitos y condiciones mínimas mensurables que debe reunir el servidor para ser comprendido en el nivel dentro de la estructura organizacional de cada entidad pública. La carrera comprende 14 niveles en total, siendo el nivel 1 el más bajo y el 14 el más alto.

Los directivos y los funcionarios no están comprendidos en la carrera administrativa, pero sí en las disposiciones de la Ley de bases de la carrera administrativa en lo que les sea aplicable. El directivo público es identificado como funcionario y se define (DS 005-90-PCM, 1990) como el ciudadano que es elegido o designado por la autoridad competente para desempeñar cargos del más alto nivel en los poderes públicos y los organismos con autonomía. Por tanto, los puestos de los funcionarios corresponden a puestos de mando que, al estar excluidos de la carrera administrativa, son de libre designación y remoción. Los directivos públicos no gozan del derecho a la estabilidad laboral y están organizados en 8 niveles, siendo el nivel máximo la Presidencia de la República. En estos casos, la remuneración se fija por cargos específicos, escalonados en los 8 niveles. Por otro lado, la Ley Marco del empleo público clasifica a los servidores como:

- Funcionario público, quien desarrolla funciones de preeminencia política, desarrolla políticas de Estado y/o dirige organismos o entidades públicas;
- Empleado de confianza, cargo de confianza técnico o político, distinto al de funcionario público y
- Servidor público. Se clasifica en:
  - a. directivo superior: desarrolla funciones administrativas relativas a la dirección de un órgano programa o proyecto, la supervisión de personal, la elaboración de políticas de actuación administrativa y la colaboración en la formulación de políticas de gobierno;
  - b. ejecutivo: desarrolla funciones administrativas;
  - c. especialista: desempeña labores de ejecución de servicios públicos y no ejerce función administrativa;

d. apoyo: desarrolla labores auxiliares de apoyo y/o complemento.

**Figura 4: Correspondencia de clasificación entre la Ley de bases de la carrera administrativa y la Ley Marco de empleo público**



Fuente: Ley de Bases de la Carrera Administrativa (DLeg 276)  
Ley Marco del Empleo Público (Ley 28175).

### 2.2.2.3 Capacitación

En la carrera administrativa, la capacitación constituye un deber y un requisito previo para acceder a los mecanismos de promoción contemplados en la Ley de bases de la carrera

administrativa. Asimismo, constituye un derecho de los servidores públicos, pues cada entidad debe establecer programas de capacitación adecuados para cada nivel de carrera, con la finalidad de mejorar el servicio público e impulsar la promoción del servidor público. Los programas de capacitación deben contener las políticas institucionales de capacitación, las acciones de capacitación, los recursos financieros asignados y los mecanismos de control que salvaguarden la ejecución del programa de capacitación<sup>106</sup>.

La capacitación tiene como finalidad cerrar las brechas identificadas en los servidores civiles, fortaleciendo sus competencias y capacidades para contribuir a la mejora de la calidad de los servicios brindados a los ciudadanos y las acciones del Estado y alcanzar el logro de los objetivos institucionales. Asimismo, constituye una estrategia fundamental para el fortalecimiento del servicio civil como medio para mejorar la eficiencia y eficacia de la administración pública. La capacitación es parte del Subsistema de Gestión del Desarrollo y la Capacitación. (Ley 30057, 2013 y su Reglamento DS N° 040-2014-PCM, 2014. Artículo 9).

La capacitación tiene como finalidad cerrar las brechas de capacidades identificadas en los servidores civiles para que mejoren su desempeño y como consecuencia de ello se logren los objetivos institucionales de las entidades y la prestación de servicios de calidad a los ciudadanos. (SERVIR, 2016. Pág. 3).

**Los tipos de capacitación son dos:**

**a) Formación laboral:** tiene por objeto capacitar en cursos, talleres, seminarios, diplomados u otros que no conduzcan a grado académico o título profesional; y

**b) Formación profesional:** conlleva a la obtención, principalmente, del grado académico de maestrías en áreas requeridas por las entidades. El tipo de capacitación a la que podrás acceder

dependerá de a qué régimen perteneces (276, 728 o 30057), si eres funcionario, directivo, servidor civil de carrera, servidor de actividades complementarias, o si tienes la condición de confianza.

Desde el 2015, las condiciones para acceder a la capacitación, en caso las entidades no cuenten con resolución de inicio de tránsito al nuevo régimen, los servidores civiles que pertenecen al régimen 276 o 728 de dichas entidades, podrán acceder sólo a formación laboral. Dicha formación laboral no podrá ser mayor a una (1) Unidad Impositiva Tributaria y por un periodo no mayor a tres (3) meses calendario.

Asimismo, desde el 2015, la formación profesional solo corresponde a los servidores incorporados en el régimen del servicio civil. Según grupos, las reglas para acceder a ella son:

- a) Los directivos, servidores de carrera y de actividades complementarias pueden acceder a la formación laboral desde su ingreso al servicio civil, pasado el período de prueba;
- b) Para el caso de la formación profesional, pueden acceder los servidores de carrera que cuenten con un mínimo de 3 años efectivos consecutivos o alternos en un periodo de 5 años de permanencia en el sector público al momento de postular;
- c) Los directivos que no sean de confianza pueden acceder a formación profesional, siempre que provengan de un fondo sectorial, de un ente rector o de algún fideicomiso del Estado para becas y créditos y que cuenten con un mínimo de 3 años efectivos consecutivos o alternos en un periodo de 5 años de permanencia en el sector público al momento de postular; y
- d) Los funcionarios y los servidores de confianza podrán acceder únicamente a formación laboral.

Por otro lado, si se pasa al nuevo régimen, no tiene que esperar tres años para poder acceder a la formación profesional, quien haya trabajado anteriormente en el Estado bajo los regímenes 276, 728 y

1057 podrá acreditar el tiempo prestado al momento de postular a la formación profesional. La formación profesional solo corresponde a los servidores incorporados en el régimen de la Ley del Servicio Civil. En esos casos, en los primeros cinco años de pertenencia al régimen, el servidor civil está exonerado del plazo de tres años consecutivos o, alternos en un periodo de cinco años de permanencia en el sector público requerido para postular a la capacitación profesional. Asimismo, durante los primeros tres años de implementación de la Ley, los servidores que postulen a becas del sector público, están exonerados del requisito de formar parte del sector público por un período no menor a cuatro años acumulados o dos consecutivos.

El ente rector de la capacitación es SERVIR del sector público. En esa condición, planifica, desarrolla, gestiona y evalúa la política de capacitación del sector público (Ley 30057, 2013 y su Reglamento DS N° 040-2014-PCM, 2014. Artículo 11). Son funciones de SERVIR, en su calidad de ente rector, las siguientes:

- a) Planificar, formular, desarrollar y gestionar la política nacional de capacitación en el servicio civil y evaluar sus resultados.
- b) Dictar normas para la capacitación de aquellos que en la evaluación de desempeño no alcancen un grado de suficiencia compatible con las obligaciones y responsabilidades del puesto.
- c) Planificar, organizar y promover acciones, planes o programas destinados a fortalecer el Servicio Civil, preferentemente orientados a temas de Gestión Pública, Políticas Públicas, Desarrollo y Gestión de Proyectos para los tres niveles de gobierno.
- d) Priorizar la adopción de medidas destinadas a mejorar y/o fortalecer la capacitación en función de las necesidades del sector público para el cumplimiento de los objetivos del Estado.
- e) Desarrollar los instrumentos técnicos normativos en el marco de su competencia para la implementación de la política de capacitación del sector público.

- f) Monitorear el cumplimiento por parte de las entidades de los criterios, procedimientos y regulaciones de la materia.
- g) Identificar las necesidades de capacitación y proveer información relevante al mercado.
- h) Certificar programas de formación laboral y profesional.
- i) Establecer reglas y criterios para identificar las universidades, institutos y otros centros de formación profesional catalogados como de primer nivel.
- j) Gestionar programas para cubrir subsidiariamente las necesidades de capacitación de otras entidades.
- k) Otras que sean necesarias para el cumplimiento de la finalidad de la capacitación en el sector público.

Las Oficinas de Recursos Humanos, son las responsables de conducir la capacitación en su entidad (Ley 30057, 2013 y su Reglamento DS N° 040-2014-PCM, 2014. Artículo 12). Para ello:

- a) Planifican la capacitación atendiendo a las necesidades de formación laboral y formación profesional de los servidores civiles para el mejor cumplimiento de sus funciones.
- b) Ejecutan la capacitación, directamente o mediante terceros, garantizando el cumplimiento de los criterios y reglas básicas sobre la difusión, acceso y obligaciones establecidos en las normas.
- c) Evalúan la capacitación recibida, de acuerdo con lo establecido en las normas correspondientes.
- d) A través de la entidad, financian, cofinancian o gestionan financiamiento público o privado, de fuente nacional o extranjera, de acuerdo con las reglas previstas en la normatividad.
- e) Registran e informan la capacitación ejecutada.
- f) Las demás establecidas en la normatividad.

Para planificar la formación laboral (Ley 30057, 2013 y su Reglamento DS N° 040-2014-PCM, 2014. Artículo 14), la entidad tendrá en cuenta el siguiente orden de prioridades:

- a) Necesidades de capacitación previstas en los planes de mejora de los servidores civiles con calificación de personal de rendimiento sujeto a observación.
- b) Requerimientos originados en nuevas funciones, herramientas, u otros cambios que afecten el funcionamiento de la entidad.
- c) Requerimientos para cierre de brechas identificados en diagnósticos institucionales, de entes rectores o planes de mejora de los servidores de la entidad, con el fin de mejorar el desarrollo de las funciones actuales de la entidad, incluyendo el aprendizaje de los idiomas quechua y aymara y otras lenguas de pueblos indígenas u originarios.
- d) Necesidades identificadas para facilitar el cumplimiento de los objetivos institucionales de mediano plazo.
- e) Necesidades identificadas por SERVIR para el fortalecimiento del servicio civil.

Todos los servidores civiles, después de haber superado el período de prueba e independientemente del grupo al que pertenezcan, pueden acceder a formación laboral. Las entidades podrán, en casos excepcionales, prever formación laboral para servidores que se encuentren en periodo de prueba.

Los servidores civiles beneficiados con acciones de formación laboral o profesional, (Ley 30057, 2013 y su Reglamento DS N° 040-2014-PCM, 2014. Artículo 19), deberán como mínimo:

- a) Comprometerse a permanecer en la entidad o devolver el íntegro del valor de la capacitación, o en su defecto el remanente según corresponda, en atención a la directiva aprobada por SERVIR.
- b) Aprobar o cumplir con la calificación mínima establecida por la entidad cuando corresponda.
- c) Sujetarse a las penalidades establecidas en caso de incumplimiento.

- d) Cumplir con los requerimientos de evaluación de la capacitación que le sean solicitados.
- e) Transmitir, a solicitud de la entidad, los conocimientos adquiridos con los demás servidores civiles de la institución.

El valor de la capacitación para determinar la duración del tiempo de permanencia o la devolución del valor de la misma se calculará, tomando en cuenta, al menos, el costo de la capacitación, su equivalencia en costo por hora del servidor beneficiado en función de su compensación económica y la duración de la capacitación, de acuerdo con lo previsto en la directiva correspondiente.

Los servidores civiles suscribirán, como condición previa al goce del beneficio, un acuerdo con la entidad formalizando los compromisos mínimos y los específicos requeridos por la misma.

Los servidores civiles que se encuentren en el supuesto previsto en el último párrafo del artículo 26 de la Ley no le será aplicable el compromiso de permanecer en la entidad previsto en el literal a) del presente artículo.

Las obligaciones del presente reglamento se empiezan a computar al día siguiente de concluida la comisión de servicios asignada o la licencia otorgada, siendo factible postergarlas únicamente por causas justificadas o periodo de vacaciones que le correspondiera. La prestación de servicios a que aluden dichos artículos se debe realizar en la misma entidad que otorgó la licencia o comisión de servicios.

Finalmente, la evaluación de la capacitación tomará en cuenta el desarrollo cabal de la capacitación, los niveles de satisfacción de los servidores, los logros de aprendizaje y su aplicación práctica, conforme a la directiva aprobada por SERVIR. (Ley 30057, 2013 y su Reglamento DS N° 040-2014-PCM, 2014. Artículo 23).

## **2.3. Marco Conceptual (Definición de términos)**

### **a. Capacitación**

La capacitación tiene como finalidad cerrar las brechas de capacidades identificadas en los servidores civiles para que mejoren su desempeño y como consecuencia de ello se logren los objetivos institucionales de las entidades y la prestación de servicios de calidad a los ciudadanos. (SERVIR, 2016. Pág. 3).

### **b. Carrera administrativa**

La carrera administrativa es un conjunto de principios, normas y procesos que regulan el ingreso, los derechos y los deberes de los servidores públicos que, con carácter estable, prestan servicios de naturaleza permanente en la administración pública. (Decreto Legislativo 276, 1984).

### **c. Competencias laborales**

“La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también, y en gran medida, mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”. (OIT, 1993).

### **d. Certificación de competencias**

La certificación de una competencia, indica de manera objetiva lo que un trabajador es capaz de hacer en el contexto laboral establecido, desplegando saberes para resolver problemas y lograr los objetivos propuestos, haciendo público el reconocimiento a la demostración de la competencia. Es una forma de garantizar la calidad en el trabajo y un instrumento para la toma de decisiones en los procesos de reclutamiento del personal. (Moreno, 2014:59).

### **e. Evaluación de competencias**

La evaluación de competencias es un proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño laboral de una trabajadora o trabajador con el

propósito de formarse un juicio sobre su competencia a partir de un referente estandarizado e identificar aquellas áreas de desempeño que requieren ser fortalecidas mediante capacitación para alcanzar el nivel de competencia requerido. (Irigoin & Vargas, 2002:137).

#### **f. Gestión del talento humano**

La Gestión del Talento Humano es un enfoque que tiende a personalizar y ver a los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales de los que dependen las organizaciones para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos (son activadores de los recursos) y a su vez, las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. (Chiavenato, 2002).

#### **g. Identificación de Competencias**

Según Irigoin & Vargas (2002:79), establece que la identificación, es la definición o construcción de las competencias, lo cual constituye el punto de partida que presenta un conjunto de requisitos.

#### **h. Normalización de Competencias**

La Normalización de competencias es el proceso mediante el cual las competencias se convierten en una norma acordada, siendo un referente común entre los actores del contexto laboral. Los estándares de competencia construidos son validados, rectificados y ratificados por los actores del mundo del trabajo del sector, y convertidos en norma de competencia. (Moreno, 2014:57)

#### **i. Profesionalización de los servidores públicos**

“Es un instrumento determinante, que deberá generar una gestión pública basada en el mérito, derivado de una evaluación seria y objetiva incluso sujeta a ser transparentada, de ahí que sea necesario combinar, en forma armónica, la gestión y la profesionalización, ya que así se consiguen éxitos, como son: el uso de recursos, en la aplicación de programas y en el

cumplimiento de metas para incrementar el nivel de calidad de acción gubernamental en una orientación ciudadana” (Morales y Gómez, 2011:209).

**j. Reforma del servicio civil**

La Reforma del Servicio Civil, es el conjunto de personas que están al servicio del Estado, llamados servidores civiles. Servicio civil también son las medidas institucionales por las cuales se articula y gestiona el personal al servicio del Estado, que debe armonizar los intereses de la sociedad y los derechos de las personas al servicio del Estado. (Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, Artículo 4.-Definiciones, 2014).

### III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Enfoque

El enfoque de la investigación fue cuantitativo, que pretendió intencionalmente “acotar” la información (medir con precisión las variables del estudio, tener “foco”). Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 4).

#### 3.2. Alcance

Se trata de una investigación de alcance **correlacional** no sin antes haber sido **descriptivo**, para explicar la naturaleza de las variables, tiene por finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre las competencias laborales y la profesionalización de los servidores públicos en el Perú. El diseño descriptivo – correlacional describe las variables de estudio y las relaciona entre ellos.

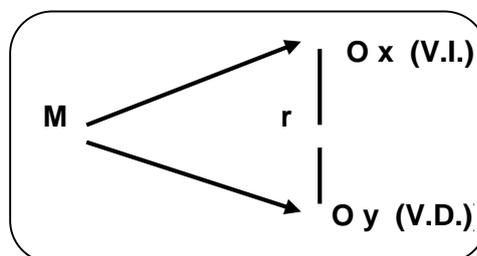
Los estudios Correlacionales, tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014: pág. 93).

#### 3.3. Diseño de investigación (Tipos: Experimental y/o No experimental)

Por medio del diseño de la investigación se obtuvieron toda la información necesaria y requerida para aceptar o rechazar la hipótesis.

El tipo de diseño aplicado fue, **No Experimental: Transeccional o Transversal**, recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un

momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014: pág. 154). De acuerdo al siguiente diagrama:



**Denotación:**

- M = Muestra de investigación
- O = Observación
- x = Variable Independiente: Competencias Laborales
- y = Variable Dependiente: Profesionalización de los servidores públicos
- r = Relación de variables.

### 3.4. Población y Muestra

#### 3.4.1 Población

La población objeto de estudio, fue de 5'015,000 personas de la Población Económicamente Activa (PEA) conformado por las autoridades y población en Lima Metropolitana por 43 distritos y la Provincia Constitucional del Callao (7 distritos) (Encuesta Permanente de Empleo INEI, junio - 2015).

#### 3.4.2 Muestra

La muestra fue probabilístico aleatoriamente simple de 384 personas que fueron entrevistados entre autoridades y población en Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao, en un nivel de confianza del 95%.

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e^2 (N-1) + Z^2 PQ}$$

"En la investigación científica el tamaño de la muestra debe estimarse siguiendo los criterios que ofrece la estadística y por ello es necesario conocer algunas técnicas o métodos de muestreo". (Bernal, 2010. pág. 162).

**Donde:**

- Z : Valor de la abscisa de la curva normal para una probabilidad del 95% de confianza.
- P : Proporción de autoridades y población que manifestaron percibir las Competencias laborales. (**P = 0.5**)
- Q : Proporción de autoridades y población que manifestaron percibir la Profesionalización de los servidores públicos. (**Q=0.5**)
- e : Margen de error 5%
- N : Población.
- n : Tamaño óptimo de muestra.

**Remplazando Valores:**

- n=?
- N= 5´015,000
- Z= 95%=1.96
- P= 50%=0.50
- Q= 50%=0.50
- e= 5%=0.05

**Calculo de la Muestra:**

Entonces, a un nivel de significancia de 95% y 5% como margen de error **n** fue:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (5´015,000)}{(0.05)^2 (1´015,000 -1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{(3.84) (0.5) (0.5) (5'015,000)}{(0.0025) (5'014,099) + (3.84) (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{4'814,400}{12535,2475 + 0,96}$$

$$n = \frac{4'814,400}{12536,2075} = 384,0395$$

<b>n = 384</b>
----------------

Por tanto, la muestra óptima representativa fue de 384 personas que fueron entrevistados entre autoridades y población en Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao, 2015 - 2017, que serán seleccionados aleatoriamente.

### 3.5. Hipótesis:

#### 3.5.1 Hipótesis General

Las competencias laborales se relacionan directamente con la profesionalización de los servidores públicos en el Perú, 2015 -2017.

#### 3.5.2 Hipótesis específicas

3.5.2.1 La gestión del talento humano se relaciona directamente con la profesionalización de los servidores públicos en el Perú, 2015 -2017.

3.5.2.2 La identificación y normalización de competencias se relacionan directamente con la profesionalización de los servidores públicos en el Perú, 2015 -2017.

3.5.2.3 La evaluación y certificación de competencias se relacionan directamente con la profesionalización de los servidores públicos en el Perú, 2015 -2017.

### 3.6. Operacionalización de variables, definición conceptual y operacional

Definición conceptual Variables	Definición Operacional		Ítems	Índices
	Dimensiones	Indicadores		
<b>V.I Competencias Laborales</b> “La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también, y en gran medida, mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”. (OIT, 1993).	Gestión del talento humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidades y capacidades</li> <li>Captación</li> <li>Conservación</li> <li>Desarrollo</li> </ul>	1. Considera Ud., que las habilidades y capacidades de los trabajadores dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. 2. Cree Ud., que la captación permite la adhesión de personas para la administración del recurso humano en el sector público. 3. Considera Ud., que la conservación del talento humano viabiliza a la compensación de las personas en las entidades públicas del Estado. 4. Cree Ud., que el desarrollo del talento se logra a través de las habilidades y competencias individuales atribuidas por el monitoreo de personas.	<b>Escala de medición:</b> 1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo  <b>Intervalos:</b> <b>Mínimo = 1</b> <b>Máximo = 60</b> - 1 – 12 - 13 – 24 - 25 – 36 - 37 – 48 - 49 – 60  <b>Totalmente en desacuerdo</b> (20% o Menos) <b>En desacuerdo</b> (21 a 40%) <b>Indiferente</b> (41 a 60%), <b>De acuerdo</b> (61 a 80%) y <b>Totalmente en desacuerdo</b> (81 a 100% de las Veces).
	Identificación y normalización de competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construcción</li> <li>Desempeño</li> <li>Estándares</li> <li>Aplicabilidad</li> </ul>	5. Considera Ud., que la definición o construcción de competencias es el punto de partida a partir del trabajo y no de la formación. 6. Cree Ud., que el desempeño del trabajador es clave para definir la competencia en diferentes contextos laborales. 7. Considera Ud., que los estándares de competencia construidos son validados, rectificados y ratificados convertidos en norma de competencia 8. Cree Ud., que la aplicabilidad de la normalización es reconocer una determinada competencia en diversos ambientes laborales.	
	Evaluación y certificación de competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recolección de evidencias</li> <li>Evaluación de logros</li> <li>Reconocimiento público</li> <li>Calidad en el trabajo</li> </ul>	9. Considera Ud., que la recolección de evidencias es un proceso sobre el desempeño laboral del trabajador para alcanzar el nivel de competencia requerido. 10. Cree Ud., que la evaluación de logros consiste en realizar juicios acerca del desempeño individual de acuerdo con normas. 11. Considera Ud., que el reconocimiento público se manifiesta a través de la certificación de la competencia sobre la capacidad laboral del trabajador. 12. Cree Ud., que la certificación es una forma de garantizar la calidad en el trabajo para la toma de decisiones en los procesos de reclutamiento del personal.	

Definición conceptual Variables	Definición Operacional		Ítems	Índices
	Dimensiones	Indicadores		
<b>V.D</b> <b>Profesionalización de los servidores públicos</b> “Es un instrumento determinante, que deberá generar una gestión pública basada en el mérito, derivado de una evaluación seria y objetiva incluso sujeta a ser transparentada, de ahí que sea necesario combinar, en forma armónica, la gestión y la profesionalización, ya que así se consiguen éxitos, como son: el uso de recursos, en la aplicación de programas y en el cumplimiento de metas para incrementar el nivel de calidad de acción gubernamental en una orientación ciudadana” (Morales y Gómez, 2011:209).	Reforma del servicio civil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión</li> <li>• Mérito</li> <li>• Igualdad de oportunidades</li> <li>• Aseguramiento de la calidad</li> </ul>	1. Cree Ud., que una adecuada gestión de los servidores públicos permite lograr una administración pública profesional eficaz al servicio de la ciudadanía. 2. Considera Ud., que el mérito busca que los puestos del servicio civil sean ocupados por las personas idóneas, en virtud de sus habilidades, aptitudes y capacidades. 3. Cree Ud., que la igualdad de oportunidades en el servicio civil es esencial para la incorporación de cualquier persona interesada en un puesto en una entidad pública. 4. Considera Ud., que el aseguramiento de la calidad es la mejora continua en los procesos de cada entidad de las actividades, y servicios del Estado.	<b>Escala de medición:</b> 1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo  <b>Intervalos:</b> <b>Mínimo = 1</b> <b>Máximo = 60</b> - 1 – 12 - 13 – 24 - 25 – 36 - 37 – 48 - 49 - 60  <b>Totalmente en desacuerdo</b> (20% o Menos) <b>En desacuerdo</b> (21 a 40%) <b>Indiferente</b> (41 a 60%), <b>De acuerdo</b> (61 a 80%) y <b>Totalmente en desacuerdo</b> (81 a 100% de las Veces).
	Carrera administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conjunto de principios</li> <li>• Servidor público</li> <li>• Funcionario público</li> <li>• Cultura de servicio público</li> </ul>	5. Cree Ud., que el conjunto de principios, normas y procesos regulan los derechos y deberes de los servidores públicos con carácter estable en la administración pública. 6. Considera Ud., que el servidor público presta servicio en la administración pública con nombramiento o contrato de acuerdo a Ley. 7. Cree Ud., que el funcionario público es elegido por la autoridad competente conforme al ordenamiento legal para desempeñar cargos del más alto nivel en los poderes públicos. 8. Considera Ud., que el servicio civil de carrera promueve a sus servidores civiles la cultura de servicio público, orientada a mejorar la calidad de los servicios al ciudadano.	
	Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias y capacidades</li> <li>• Formación laboral</li> <li>• Formación profesional</li> <li>• Organismo capacitador</li> </ul>	9. Considera Ud., que las competencias y capacidades permiten cerrar las brechas identificadas en los servidores civiles para mejorar la calidad de los servicios y alcanzar los objetivos institucionales. 10. Cree Ud., que la formación laboral tiene por objeto capacitar en cursos, talleres, seminarios, diplomados u otros que no conduzcan a grado académico o título profesional del servidor público. 11. Considera Ud., que la formación profesional conlleva a la obtención, del grado académico de maestrías en áreas requeridas por las entidades públicas y dependerá a qué régimen pertenezca. 12. Cree Ud., que el organismo capacitador es SERVIR, en la cual, planifica, desarrolla, gestiona y evalúa la política de capacitación del sector público	

### **3.7. Técnicas e instrumentos**

#### **3.7.1 Técnicas**

La técnica que se utilizó en este estudio fue la Encuesta.

Según Naresh K. y Malhotra, P. (2004) manifiestan que “las encuestas son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado” (p. 115). Según el mencionado autor, el método de encuesta incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener información específica.

#### **3.7.2 Instrumentos**

El instrumento de recolección de datos fue el Cuestionario aplicado a la muestra.

El autor Tamayo, R. y Tamayo, M. (2008) señala que “el cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio” (p. 124).

### **3.8. Procesamiento de los datos**

Según, Valencia Peña, Plaza, Ñaupas y Palacios (2015), el procesamiento de los datos consiste en el control de calidad, ordenamiento, clasificación, tabulación y gráficos de datos. (p. 252).

Los instrumentos cuantitativos que se emplearon para dar la validez y confiabilidad de nuestra investigación para la recolección de datos (cuestionario) fueron los siguientes:

1. Para medir la variable Competencias laborales y la Profesionalización de los servidores públicos se ha estructurado un instrumento (cuestionario) de

investigación que será validado mediante informe de opinión de expertos, fue aplicado a las autoridades y población en Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao; el tiempo previsto para su desarrollo es de 30 minutos.

2. Las encuestas fueron medidas mediante la escala de Likert, la misma que tuvo la forma de una escala valorativa sumatoria, pero a diferencia de aquella, está construida para la medición de las actitudes de los sujetos; mediante los valores siguientes:

- (5) Totalmente de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (3) Indiferente
- (2) En desacuerdo
- (1) Totalmente en desacuerdo

3. La corrección e interpretación estuvo a cargo del tesista, una vez administrada la prueba, que consistió en elaborar las respuestas en una base de datos, los que fueron sometidas a una prueba estadística paramétrica. Obtenidos los resultados estadísticos se hizo la interpretación contrastando con las hipótesis planteadas.

4. Para nuestro estudio el procedimiento de validez fue dado por el juicio de un mínimo de tres expertos, los mismos que fueron de reconocida experiencia y prestigio profesional.

5. Asimismo, para el procesamiento de datos se utilizó la **ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA**, mediante la formulación de tablas de frecuencias o histogramas para cada pregunta, que arrojó porcentajes para los resultados, permitiendo establecer las interpretaciones de dichos resultados y presentar los mismos mediante gráficos o histogramas para su mejor comprensión y entendimiento.

6. Para las pruebas de las hipótesis de la presente investigación, se empleó la **ESTADÍSTICA INFERENCIAL**, mediante el **coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ )**, para proceder al análisis de correlación de las variables, previo a la estimación de las estadísticas descriptivas correspondientes considerados en los dos niveles de tratamiento de cada uno.
7. Finalmente, la aproximación visual para explorar el grado de correlación entre las variables de las hipótesis es a través de un gráfico de dispersión o nube de puntos. En base a los resultados se creó la base de datos y se aplicó, estos al tratamiento estadístico siguiente:
- Coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach
  - Tabla de frecuencias y de contingencias, en las cuales se precisaron los indicadores para las variables.
  - Prueba de correlación de Pearson.
  - Se realizó la tabulación de los datos mediante la Técnica del Software SPSS ver. 24.0, para validar, procesar y contrastar hipótesis.

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Resultados de la investigación

En la presente investigación se utilizó las siguientes técnicas:

- a. Cuestionario constituido por 24 ítems, dirigido a las autoridades y población en Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao, 2015 - 2017, para conocer las características de las variables de estudios “X”, “Y”.
- b. Las fórmulas estadísticas aplicadas para el procesamiento estadístico de los datos en el muestreo, fueron analizadas en el *Nivel Descriptivo* y las pruebas de hipótesis que se llevó a cabo con el análisis paramétrico fueron realizadas con la Correlación  $r$  de Pearson, *en el Nivel Inferencial*, según los objetivos y las hipótesis formuladas.
- c. En el *nivel descriptivo*, se han utilizado frecuencias y porcentajes para determinar los niveles predominantes de las Competencias Laborales (Gestión del talento humano, identificación y normalización de competencias y evaluación y certificación de competencias) y Profesionalización de los servidores públicos (Reforma del servicio civil, carrera administrativa y capacitación), llevada a cabo a las autoridades y población en Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao; en el *nivel inferencial*, se ha hecho uso de la estadística de análisis paramétrico y como tal se ha utilizado el *coeficiente de correlación  $r$  de Pearson*, ya que se investiga la relación entre las dos variables cuantitativas medidas en un nivel por intervalos.
- d. Se empleó el instrumento descritos en el párrafo “a” Cuestionario para las variables Competencias Laborales y Profesionalización de los servidores públicos mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach para comprobar la consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems para evaluar cuánto mejoraría (o empeoraría) la fiabilidad de la prueba si se excluye un determinado ítem, procesado con la aplicación estadística SPSS ver. 24.

Su fórmula determina el grado de consistencia y precisión.

**Criterio de confiabilidad valores:**

- No es confiable -1 a 0
- Baja confiabilidad 0.01 a 0.49
- Moderada confiabilidad 0.5 a 0.75
- Fuerte confiabilidad 0.76 a 0.89
- Alta confiabilidad 0.9 a 1

**Coefficiente Alfa Cronbach**

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

**En donde:**

**K** = El número de ítems

$\sum S_i^2$  = Sumatoria de Varianzas de los ítems

$S_t^2$  = Varianza de la suma de los ítems

$\alpha$  = Coeficiente de Alfa de Cronbach

Este instrumento se utilizó en la prueba piloto de una muestra de 40 entrevistados perteneciente a las competencias laborales se relacionan directamente con la profesionalización de los servidores públicos en el Perú, 2015 -2017.

**Tabla 3: Tabulación de la Variable Piloto I.- Competencias Laborales**

N/O	item1	item2	item3	item4	item5	item6	item7	item8	item9	item10	item11	item12
1	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	5	5
2	4	5	5	4	5	5	3	4	4	4	5	5
3	4	4	4	4	5	5	3	4	4	5	5	5
4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5
5	5	4	4	5	5	5	3	4	5	5	4	3
6	4	5	5	4	5	5	3	4	4	4	5	5
7	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5
8	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4
9	5	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4
10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
11	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
23	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3
24	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3
25	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3
26	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3
27	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3
28	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3
29	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4
30	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4
31	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4
32	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4
33	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4
34	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4
35	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4
36	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4
37	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4
38	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4
39	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4
40	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4

**Tabla 4: Tabulación de la Variable Piloto II.- Profesionalización de los servidores públicos**

N/O	Ítem 13	Ítem 14	Ítem 15	Ítem 16	Ítem 17	Ítem 18	Ítem 19	Ítem 20	Ítem 21	Ítem 22	Ítem 23	Ítem 24
1	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4
2	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4
3	4	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	5	4
5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4
6	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4
7	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4
8	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4
9	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4
10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
11	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
23	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	5
24	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	5
25	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	5
26	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	5
27	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	5
28	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	5
29	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
30	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
31	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
32	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
33	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
34	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
35	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
36	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
37	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
38	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
39	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
40	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5

Este proceso compromete el deseo inequívoco de búsqueda de una mejora continua en el proceso de investigación, luego de varios tratamientos, consejos y reformulaciones de las preguntas alcanzamos el siguiente nivel de índices de los ítems.

En el cuadro de diálogo que aparece, podemos ver el resultado de Alfa. A mayor valor de Alfa, mayor fiabilidad. El mayor valor teórico de Alfa es 1, y en general 0.80 se considera un valor aceptable. En el caso de nuestro resultado es el siguiente:

Resumen del procesamiento de los casos de las  
Competencias Laborales y la Profesionalización  
de los servidores públicos

		N	%
Casos	Válidos	40	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	40	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,985	,988	24

El coeficiente de Alfa de Cronbach obtenido es de 0,985, lo cual permite decir que el Test en su versión de 24 ítems tiene una **Alta confiabilidad**, de acuerdo al criterio de valores. Se recomienda el uso de dicho instrumento para recoger información con respecto a las competencias laborales y la Profesionalización de los servidores públicos.

## 1) Análisis e interpretaciones de resultados en el NIVEL DESCRIPTIVO

### a) Variable “X”: Competencias Laborales

Para evaluar la variable competencias laborales de los servidores públicos en el Perú, 2015 -2017, se procedió elaborar un instrumento de medición conformado por (12) ítems, dividido en tres partes en dimensión, en este instrumento recogimos información referente a las dimensiones con sus respectivos indicadores que nos conllevó a elaborar el diagnóstico de las Competencias Laborales: Gestión del talento humano, identificación y normalización de competencias y evaluación y certificación de competencias que son factores que se relacionan directamente con las Competencias laborales. Frente a cada pregunta del cuestionario, el entrevistado respondió las alternativas que le permitió evaluar en la escala de 1 a 5. (Totalmente en desacuerdo=1, En desacuerdo=2, Indiferente=3, De acuerdo=4, Totalmente de acuerdo=5).

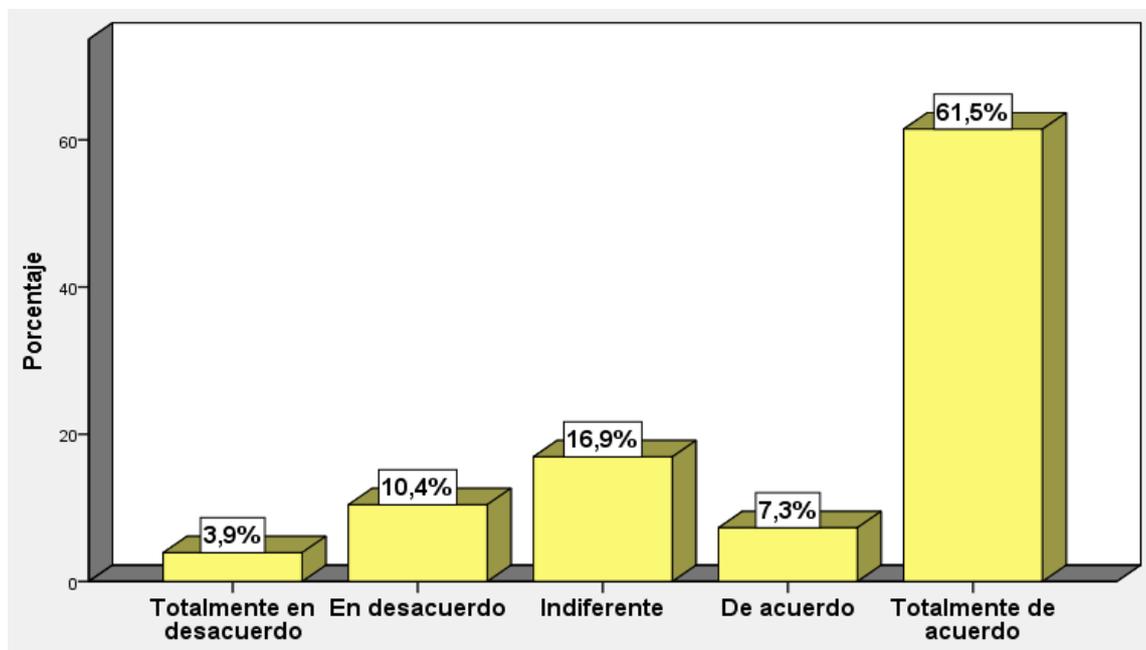
**Cuadro 1: Norma de corrección para las Competencias Laborales**

Niveles	Competencias Laborales	Factores de las Competencias Laborales		
		Gestión del talento humano	Identificación y normalización de competencias	Evaluación y certificación de competencias
	Rango	Rango	Rango	Rango
Totalmente de acuerdo	49 - 60	17 - 20	17 - 20	17 - 20
De acuerdo	37 - 48	13 - 16	13 - 16	13 - 16
Indiferente	25 - 36	09 - 12	09 - 12	09 - 12
En desacuerdo	13 - 24	05 - 08	05 - 08	05 - 08
Totalmente en desacuerdo	01 - 12	01 - 04	01 - 04	01 - 04

**Cuadro 2: Nivel de percepción sobre las Competencias Laborales**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	15	3,9	3,9	3,9
En desacuerdo	40	10,4	10,4	14,3
Válido Indiferente	65	16,9	16,9	31,3
De acuerdo	28	7,3	7,3	38,5
Totalmente de acuerdo	236	61,5	61,5	100,0
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Gráfico 1: Nivel de percepción sobre las Competencias Laborales**



**Interpretación:**

De acuerdo al cuadro 2 y el gráfico 1, se evidenció que un total de 384 encuestados representando el 37,5% manifestaron que los datos se ubica en el nivel **Totalmente de acuerdo**, en lo que respecta a la percepción sobre las competencias laborales, seguido por el 16,94% de la muestra de estudio que se ubica en el nivel **Indiferente**, observándose un 10,4% que se ubica en el nivel **En desacuerdo**, solo el 7,3% en el nivel **De Acuerdo** y el 3,9% señaló **Totalmente en desacuerdo**, totalizando el 100% de la muestra. Estos datos son confirmados por los estadígrafos

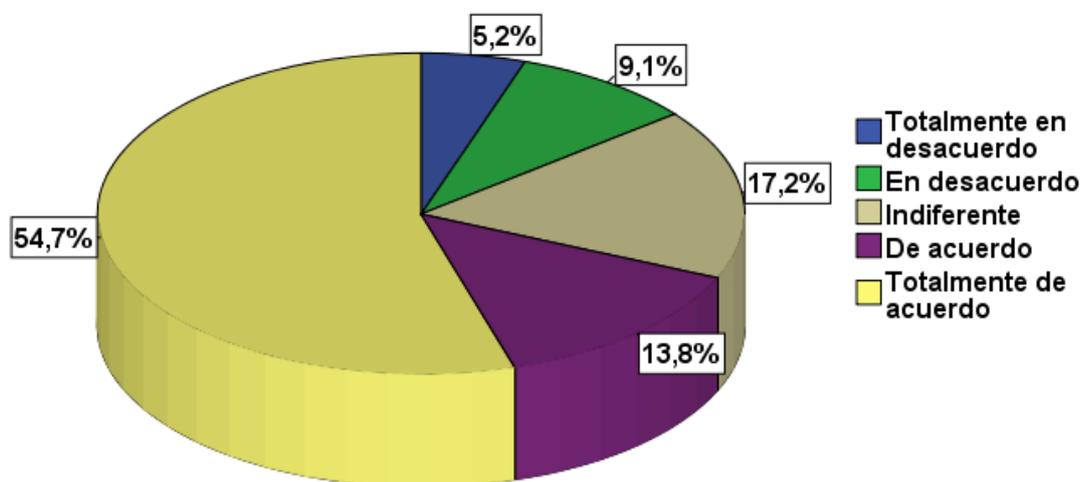
descriptivos correspondientes, en donde la media es 4,12 que de acuerdo a la tabla de categorización corresponde al nivel **Totalmente de acuerdo**.

i) **Dimensión (X-1): Gestión del talento humano**

**Cuadro 3: Nivel de percepción sobre Gestión del talento humano**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	20	5,2	5,2	5,2
En desacuerdo	35	9,1	9,1	14,3
Indiferente	66	17,2	17,2	31,5
De acuerdo	53	13,8	13,8	45,3
Totalmente de acuerdo	210	54,7	54,7	100,0
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Gráfico 2: Nivel de percepción sobre la Gestión del talento humano**



**Interpretación:**

El cuadro 3 y el gráfico 2 nos muestra que el 54,7% de los datos se ubica en el nivel **Totalmente de acuerdo**, en lo que respecta a la percepción de los entrevistados sobre la gestión del talento humano, seguido por el 17,2% de la muestra de estudio que se ubica en el nivel **Indiferente**, observándose un 13,2% que se ubica en el nivel **De acuerdo**, el 9,1% en

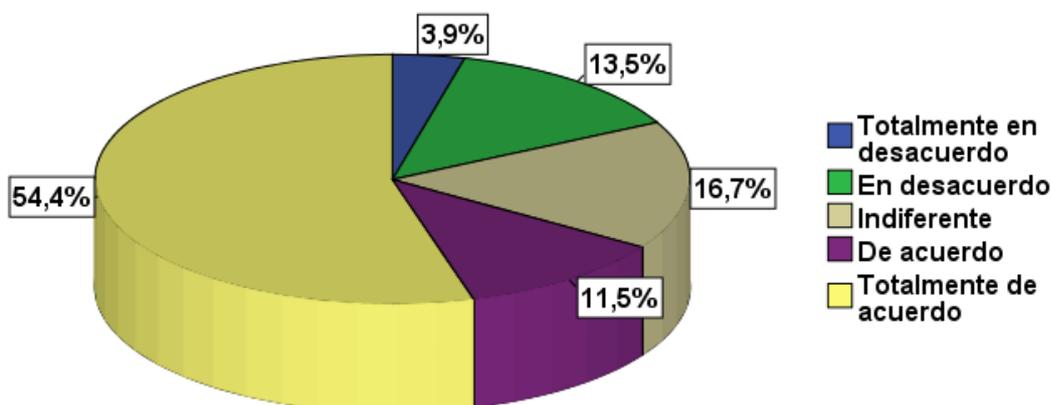
el nivel **En desacuerdo** y Finalmente el 5,2% en el nivel **Totalmente en desacuerdo**. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde la media es 4,04 que de acuerdo a la tabla de categorización corresponde al nivel **Totalmente de acuerdo**.

## ii) Dimensión (X-2): Identificación y normalización de competencias

**Cuadro 4: Nivel de percepción sobre la Identificación y competencias de normalización**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	15	3,9	3,9	3,9
En desacuerdo	52	13,5	13,5	17,4
Válido Indiferente	64	16,7	16,7	34,1
De acuerdo	44	11,5	11,5	45,6
Totalmente de acuerdo	209	54,4	54,4	100,0
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Gráfico 3: Nivel de percepción sobre la identificación y normalización de competencias**



### **Interpretación:**

El cuadro 4 y el gráfico 3 nos indica que el 54,4% de los datos se ubica en el nivel **Totalmente de acuerdo**, en lo que respecta a la percepción de los entrevistados sobre el la identificación y normalización de competencias, seguido por el 16,7% de la muestra de estudio que se ubica en el nivel **Indiferente**, observándose un 13,5% que se ubica en el nivel

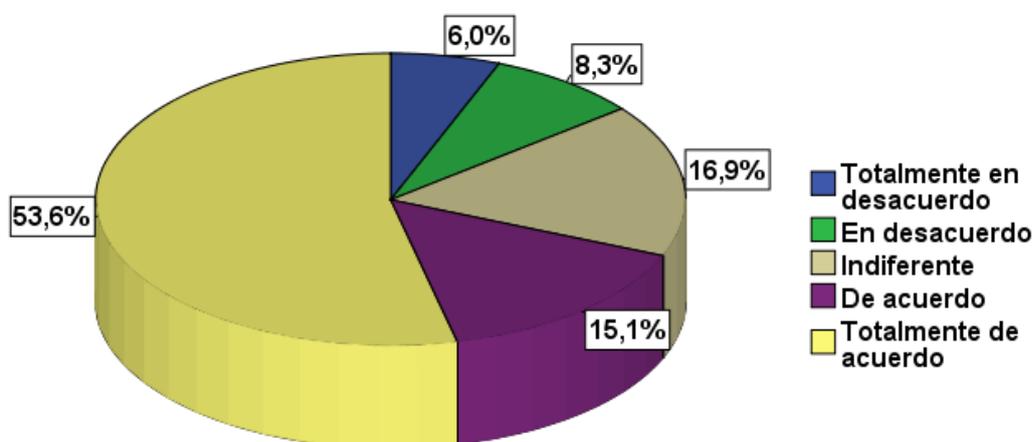
**En desacuerdo**, el 11,5% en el nivel **De acuerdo** y finalmente el 3,9% en el nivel **Totalmente en desacuerdo**. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde la media es 3,99 que de acuerdo a la tabla de categorización corresponde al nivel **Totalmente de acuerdo**.

### iii) Dimensión (X-3): Evaluación y certificación de competencias

**Cuadro 5: Nivel de percepción sobre la Evaluación y certificación de competencias**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	23	6,0	6,0	6,0
En desacuerdo	32	8,3	8,3	14,3
Válido Indiferente	65	16,9	16,9	31,3
De acuerdo	58	15,1	15,1	46,4
Totalmente de acuerdo	206	53,6	53,6	100,0
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Gráfico 4: Nivel de percepción sobre la evaluación y certificación de competencias**



**Interpretación:**

En el cuadro 5 y el gráfico 4 se observa que el 53,6% de los datos se ubica en el nivel **Totalmente de acuerdo**, en lo que respecta a la percepción de los entrevistados sobre la evaluación certificación de las competencias, seguido por el 16,9% de la muestra de estudio que se ubica en el nivel de **Indiferente**, observándose un 15,1% que se ubica en el nivel **De acuerdo**, el 8,3% en el nivel **En desacuerdo**, y finalmente el 6,0% en el nivel **Totalmente en desacuerdo**. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde la media es 4,02 que de acuerdo a la tabla de categorización corresponde al nivel **Indiferente**.

**b) Variable “Y”: Profesionalización de los servidores públicos**

Para evaluar la variable Profesionalización de los servidores públicos en el Perú, 2015 -2017, se procedió elaborar un instrumento de medición conformado por (12) ítems, dividido en tres partes en dimensión, en este instrumento recogimos información referente a las dimensiones con sus respectivos indicadores que nos conllevó a elaborar el diagnóstico de la Profesionalización de los servidores públicos: Reforma del servicio civil, carrera administrativa y capacitación que son factores que se relacionan directamente con la Profesionalización de los servidores públicos. Frente a cada pregunta del cuestionario, el entrevistado respondió las alternativas que le permitió evaluar en la escala de 1 a 5. (Totalmente en desacuerdo=1, En desacuerdo=2, Indiferente=3, De acuerdo=4, Totalmente de acuerdo=5).

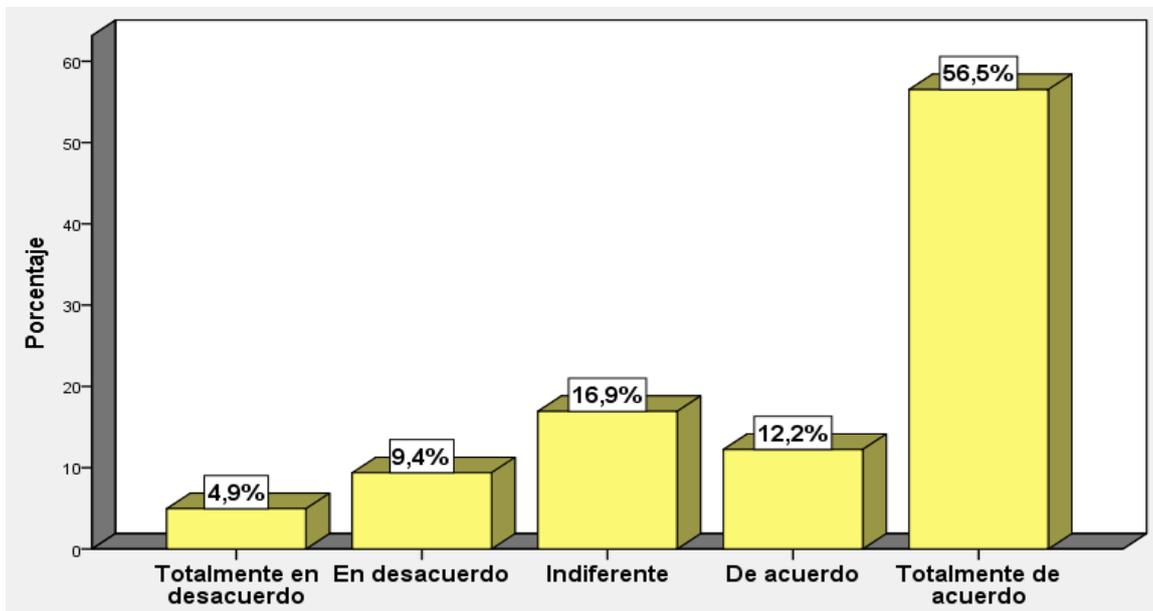
**Cuadro 6: Norma de corrección para la Profesionalización de los servidores públicos**

Niveles	Profesionalización de los servidores públicos	Factores de la Profesionalización de los servidores públicos		
		Reforma del servicio civil	Carrera administrativa	Capacitación
	Rango	Rango	Rango	Rango
Totalmente de acuerdo	49 - 60	17 - 20	17 - 20	17 - 20
De acuerdo	37 - 48	13 - 16	13 - 16	13 - 16
Indiferente	25 - 36	09 - 12	09 - 12	09 - 12
En desacuerdo	13 - 24	05 - 08	05 - 08	05 - 08
Totalmente en desacuerdo	01 - 12	01 - 04	01 - 04	01 - 04

**Cuadro 7: Nivel de percepción sobre Profesionalización de los servidores públicos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	19	4,9	4,9	4,9
	En desacuerdo	36	9,4	9,4	14,3
	Indiferente	65	16,9	16,9	31,3
	De acuerdo	47	12,2	12,2	43,5
	Totalmente de acuerdo	217	56,5	56,5	100,0
	<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Gráfico 5: Nivel de percepción sobre la Profesionalización de los servidores públicos**



**Interpretación:**

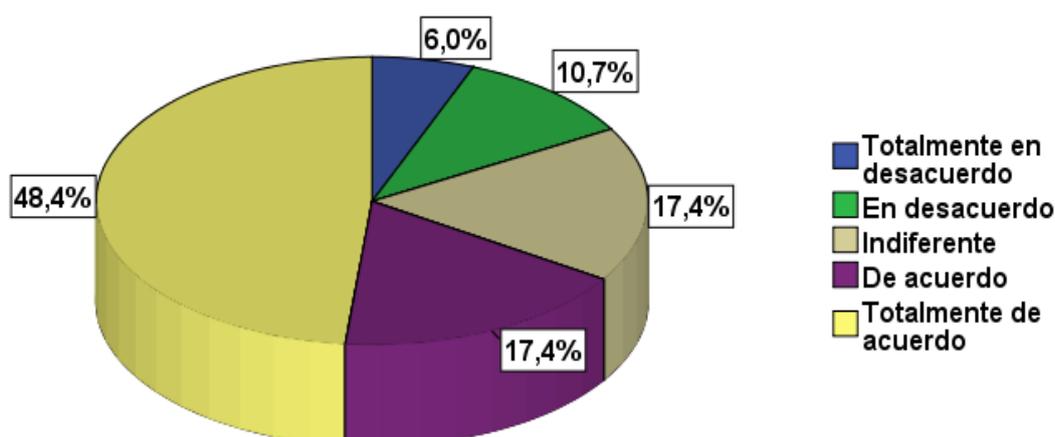
El cuadro 7 y el gráfico 5 se evidenció que un total de 384 encuestados representando el 56,5% manifestaron que los datos se ubica en el nivel **Totalmente de acuerdo**, en lo que respecta a la percepción sobre la profesionalización de los servidores públicos, seguido por el 16,9% de la muestra de estudio que se ubica en el nivel **Indiferente**, observándose un 12,2% que se ubica en el nivel **De acuerdo**, el 9,4% que se ubica en el nivel **En desacuerdo** y finalmente el 4,9% en el nivel **Totalmente en desacuerdo**. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde la media es 4,06 que de acuerdo a la tabla de categorización corresponde al nivel **Totalmente de acuerdo**.

i) Dimensión (Y-1): Reforma del servicio civil

**Cuadro 8: Nivel de percepción sobre la Reforma del servicio civil**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	23	6,0	6,0	6,0
En desacuerdo	41	10,7	10,7	16,7
Válido Indiferente	67	17,4	17,4	34,1
De acuerdo	67	17,4	17,4	51,6
Totalmente de acuerdo	186	48,4	48,4	100,0
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Gráfico 6: Nivel de percepción sobre la Reforma del servicio civil**



**Interpretación:**

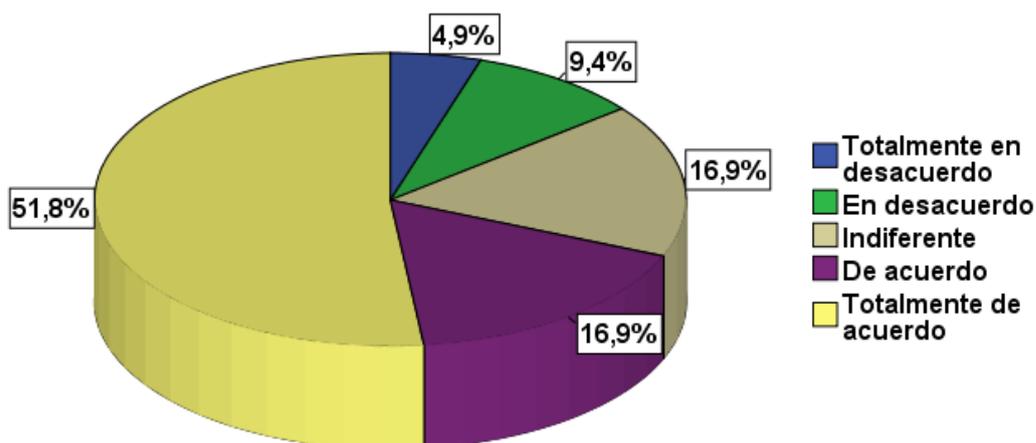
El cuadro 8 y el gráfico 6 nos indica que el 48,4% de los datos se ubica en el nivel **Totalmente de acuerdo**, en lo que respecta a la percepción de los entrevistados sobre la reforma del servicio civil, seguido por el 17,4% de la muestra de estudio que se ubica en el nivel **De acuerdo**, observándose otro 17,4% que se ubica en el nivel de **Indiferente**, el 10,7% en el nivel **En desacuerdo** y finalmente el 6,0% en el nivel **Totalmente en desacuerdo**. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde la media es 3,92 que de acuerdo a la tabla de categorización corresponde al nivel **Totalmente de acuerdo**.

## ii) Dimensión (Y-2): Carrera administrativa

**Cuadro 9: Nivel de percepción sobre la Carrera administrativa**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	19	4,9	4,9	4,9
En desacuerdo	36	9,4	9,4	14,3
Válido Indiferente	65	16,9	16,9	31,3
De acuerdo	65	16,9	16,9	48,2
Totalmente de acuerdo	199	51,8	51,8	100,0
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Gráfico 7: Nivel de percepción sobre la Carrera administrativa**



### Interpretación:

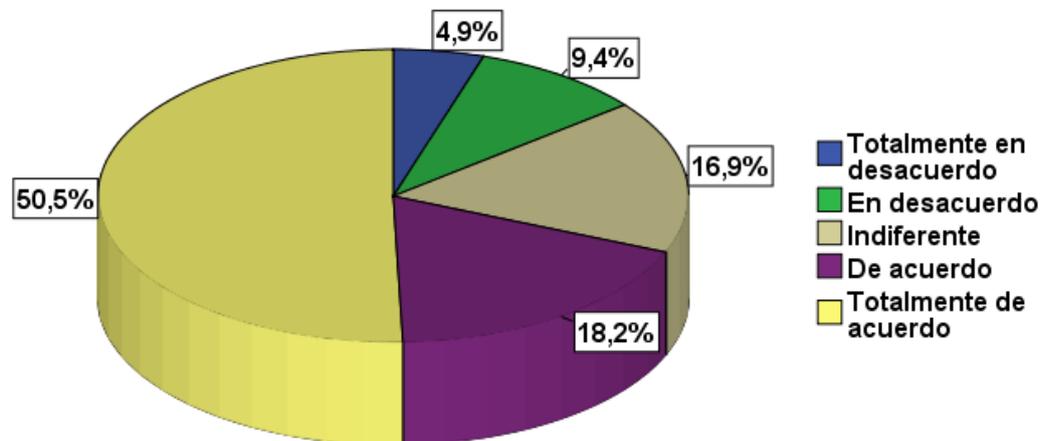
El cuadro 9 y el gráfico 7 nos muestra que el 51,8% de los datos se ubica en el nivel **Totalmente de acuerdo**, en lo que respecta a la percepción de los entrevistados sobre la carrera administrativa, seguido por el 16,9% de la muestra de estudio que se ubica en el nivel **De acuerdo**, observándose otro 16,9% que se ubica en el nivel de **Indiferente**, el 9,4% en el nivel **En desacuerdo** y finalmente el 4,9% en el nivel **Totalmente en desacuerdo**. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde la media es 4,01 que de acuerdo a la tabla de categorización corresponde al nivel **Totalmente de acuerdo**.

## iii) Dimensión (Y-3): Capacitación

**Cuadro 10: Nivel de percepción sobre la Capacitación**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	19	4,9	4,9	4,9
En desacuerdo	36	9,4	9,4	14,3
Válido Indiferente	65	16,9	16,9	31,3
De acuerdo	70	18,2	18,2	49,5
Totalmente de acuerdo	194	50,5	50,5	100,0
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Gráfico 8: Nivel de percepción sobre la Capacitación**



**Interpretación:**

En el cuadro 10 y el gráfico 08 se observa que el 50,5% de los datos se ubica en el nivel **Totalmente de acuerdo**, en lo que respecta a la percepción de los entrevistados sobre la capacitación, seguido por el 18,2% de la muestra de estudio que se ubica en el nivel **De acuerdo**, observándose un 16,9% que se ubica en el nivel de **Indiferente**, el 9,4% en el nivel **En desacuerdo** y finalmente el 4,9% en el nivel **Totalmente en desacuerdo**. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde la media es 4,00 que de acuerdo a la tabla de categorización corresponde al nivel **Totalmente de acuerdo**.

## 2) Análisis e interpretaciones de resultados en el NIVEL INFERENCIAL

El proceso de la prueba de hipótesis, según Hernández, et al. (2014, p. 304), se ha realizado con el análisis paramétrico que parte de los siguientes supuestos:

- El nivel de medición de las variables es por intervalo o razón.
- La distribución poblacional de la variable dependiente es normal: el universo tiene una distribución normal.

En tal razón, la distribución normal se desarrolla con la Prueba de Normalidad mediante el método de Kolmogorov Smirnov Lilliefors. La prueba de Kolmogorov Smirnov Lilliefors KSL es aplicada únicamente a variables continuas y calcula la distancia máxima entre la función de distribución empírica de la muestra seleccionada y la teórica, en este caso la normal. (Herrera & Fontalvo, 2011, p. 37).

**Las Pruebas de Normalidad** es un contraste de ajuste que se utiliza para comprobar si unos datos determinados ( $X_1, X_2, \dots, X_n$ ) han sido extraídos de una población normal. Los parámetros de la distribución no tienen por qué ser conocidos. En consecuencia, se puede observar el contraste realizado a las variables de estudios:

**Pruebas de normalidad**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Profesionalización de los servidores públicos	,256	384	,000	,786	384	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

### Dónde:

El nivel de significación (**Sig.  $\alpha$** ), se establece a través de una condición si  $p < \alpha$  ( $p < 0,05$ ), la decisión se cumple, donde el test de Kolmogorov Smirnov muestra la prueba de normalidad de la Variable Dependiente:

Profesionalización de los servidores públicos:  $p=,000 < 0,05 \rightarrow$  Existe distribución normal.

Asimismo, se ha aplicado la estadística inferencial a partir de la muestra del universo de la población para el proceso de la prueba de hipótesis y determinado la asociación entre las variables de estudios aplicando pruebas “test” estadísticas, para contraste de las hipótesis enunciadas desde el punto de vista estadístico, que cuantifican, hasta qué punto la variabilidad de la muestra puede determinar la decisión estadística. Para dar respuesta a las hipótesis utilizamos la Correlación de *Pearson* (*r*).

El *coeficiente de correlación de Pearson* (*r*) es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o razón y para relaciones lineales. Se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables. (Hernández, et al., 2014, pp. 304-305). Una excelente aproximación visual para explorar el grado de correlación es a través de un gráfico de dispersión o nube de puntos.

#### **Antes de aplicar la correlación de Pearson:**

- **H<sub>0</sub> (hipótesis nula)** representa la afirmación de que no existe asociación entre las dos variables estudiadas.
- **H<sub>a</sub> (hipótesis alternativa)** afirma que hay algún grado de relación o asociación entre las dos variables.

Según Hernández, et al., (2014, p. 305) para una mejor interpretación de los resultados del **coeficiente *r* de Pearson**, se debe tomar en cuenta los **índices de correlación**, que a continuación se detalla:

## Índices de Correlación

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

Fuente: Hernández R., Fernández C. Batista P., 2014, p. 305.

### a) Hipótesis General

Las competencias laborales se relacionan directamente con la profesionalización de los servidores públicos en el Perú, 2015 -2017.

#### ▪ Hipótesis estadísticas:

**Hipótesis nula:**  $\rho = 0$ , Las competencias laborales no se relacionan directamente con la profesionalización de los servidores públicos en el Perú, 2015 -2017.

▪ **Hipótesis alterna:**  $\rho \neq 0$ , Las competencias laborales se relacionan directamente con la profesionalización de los servidores públicos en el Perú, 2015 -2017.

Para establecer la relación de variables y subvariables o dimensiones, se ha hecho uso del coeficiente de Correlación de Pearson, el cual mide relaciones lineales de dos o más variables de la naturaleza en el presente trabajo de investigación. Donde los datos han sido ingresados en el programa estadístico SPSS Versión 24, obteniendo el siguiente resultado:

### Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación típica	N
Competencias Laborales	4,12	1,242	384
Profesionalización de los servidores públicos	4,06	1,247	384

### Correlaciones

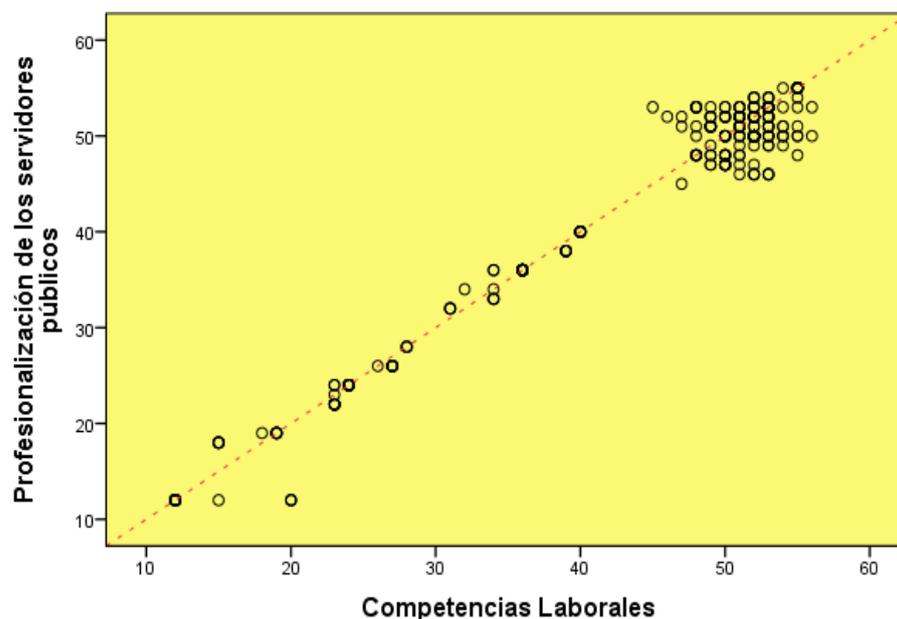
		Competencias Laborales	Profesionalización de los servidores públicos
Competencias Laborales	Correlación de Pearson	1	,963**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	384	384
Profesionalización de los servidores públicos	Correlación de Pearson	,963**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	384	384

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El cálculo del coeficiente de correlación de Pearson resulta  $r = 0.963$ , este estadístico es significativo con un 99% de confianza. Su valor es cercano a uno, además es positivo. Entonces el grado de correlación entre las variables competencias laborales y profesionalización de los servidores públicos; según el cuadro de Hernández Sampieri es **correlación positiva muy fuerte**, de acuerdo a los **índices de correlación**.

Se observa que el P valor (Sig. bilateral),  $p = 0.000$  es menor que 0.05, entonces a un 5% de nivel de confianza y a una probabilidad de certeza del 99%, se rechaza la  $H_0$  (Hipótesis Nula). En este sentido se acepta la Hipótesis Alternativa:  $\rho \neq 0$ , por lo que existe evidencia suficiente para indicar que: “Las competencias laborales se relacionan directamente con la profesionalización de los servidores públicos en el Perú, 2015 -2017”. Por lo tanto, se infiere que es **verdadera**.

## Diagrama de Dispersión 1: Relación entre las competencias laborales y la profesionalización de los servidores públicos



### b) Hipótesis Específicas

#### (1) Hipótesis Específica 1

La gestión del talento humano se relaciona directamente con la profesionalización de los servidores públicos en el Perú, 2015 -2017.

#### Hipótesis estadísticas:

- **Hipótesis nula:**  $\rho = 0$ , La gestión del talento humano no se relaciona directamente con la profesionalización de los servidores públicos en el Perú, 2015 -2017.
- **Hipótesis alterna:**  $\rho \neq 0$ , La gestión del talento humano se relaciona directamente con la profesionalización de los servidores públicos en el Perú, 2015 -2017.

Para establecer la relación de variables y subvariables o dimensiones, se ha hecho uso del coeficiente de Correlación de Pearson, el cual mide relaciones lineales de dos o más variables de la naturaleza en el

presente trabajo de investigación. Donde los datos han sido ingresados en el programa estadístico SPSS Versión 24, obteniendo el siguiente resultado:

### Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación típica	N
Gestión del talento humano	4,04	1,247	384
Profesionalización de los servidores públicos	4,06	1,247	384

### Correlaciones

		Gestión del talento humano	Profesionalización de los servidores públicos
Gestión del talento humano	Correlación de Pearson	1	,937**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	384	384
Profesionalización de los servidores públicos	Correlación de Pearson	,937**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	384	384

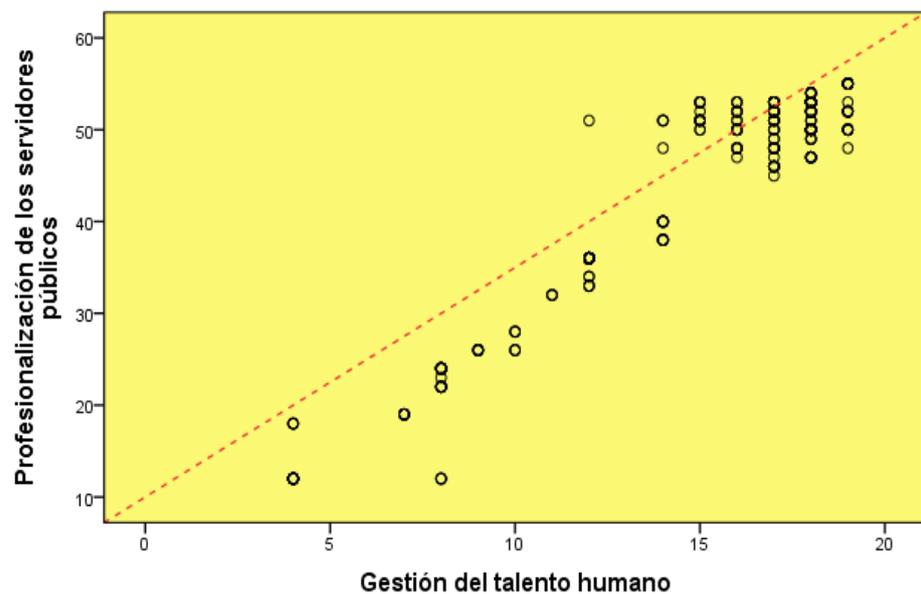
\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El cálculo del coeficiente de correlación de Pearson resulta  $r = 0.937$ , este estadístico es significativo con un 99% de confianza. Su valor es cercano a uno, además es positivo. Entonces el grado de correlación entre la gestión del talento humano y la profesionalización de los servidores públicos; según el cuadro de Hernández Sampieri es **correlación positiva muy fuerte**, de acuerdo a los **índices de correlación**.

Se observa que el P valor (Sig. bilateral),  $p = 0.000$  es menor que 0.05, entonces a un 5% de nivel de confianza y a una probabilidad de certeza

del 99%, se rechaza la  $H_0$  (Hipótesis Nula). En este sentido se acepta la Hipótesis Alternativa:  $\rho \neq 0$ , por lo que existe evidencia suficiente para indicar que: “La gestión del talento humano se relaciona directamente con la profesionalización de los servidores públicos en el Perú, 2015 -2017”. Por lo tanto, se infiere que es **verdadera**.

**Diagrama de Dispersión 2: Relación entre la gestión del talento humano y la profesionalización de los servidores públicos**



## (2) Hipótesis Especifica 2

La identificación y normalización de competencias se relaciona directamente con la profesionalización de los servidores públicos en el Perú, 2015 -2017.

### Hipótesis estadísticas:

- **Hipótesis nula:**  $\rho = 0$ , La identificación y normalización de competencias no se relaciona directamente con la profesionalización de los servidores públicos en el Perú, 2015 -2017.

- **Hipótesis alterna:**  $\rho \neq 0$ , La identificación y normalización de competencias se relaciona directamente con la profesionalización de los servidores públicos en el Perú, 2015 -2017.

Para establecer la relación de variables y subvariables o dimensiones, se ha hecho uso del coeficiente de Correlación de Pearson, el cual mide relaciones lineales de dos o más variables de la naturaleza en el presente trabajo de investigación. Donde los datos han sido ingresados en el programa estadístico SPSS Versión 24, obteniendo el siguiente resultado:

#### Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación típica	N
Identificación y competencias de normalización	3,99	1,268	384
Profesionalización de los servidores públicos	4,06	1,247	384

#### Correlaciones

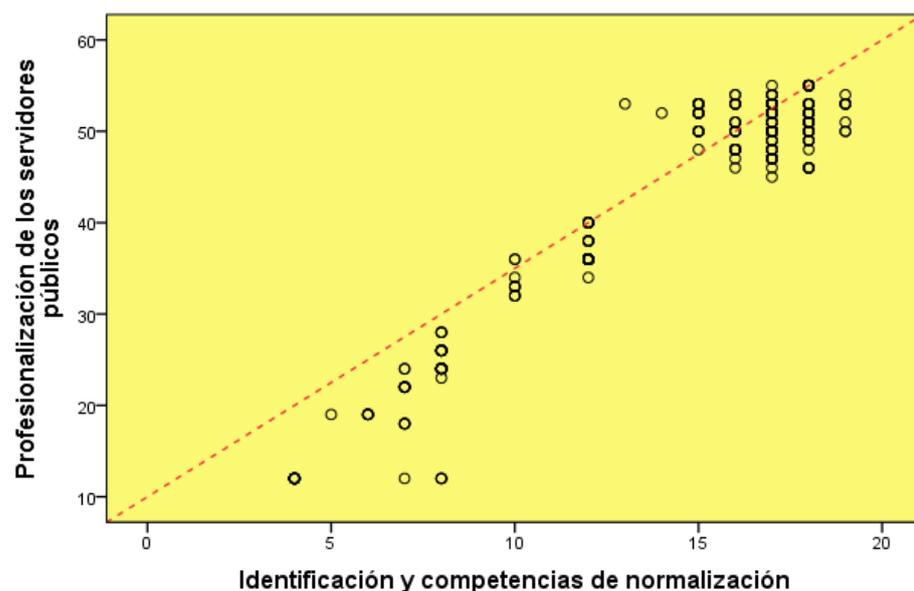
		Identificación y competencias de normalización	Profesionalización de los servidores públicos
Identificación y competencias de normalización	Correlación de Pearson	1	,933**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	384	384
Profesionalización de los servidores públicos	Correlación de Pearson	,933**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	384	384

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El cálculo del coeficiente de correlación de Pearson resulta  $r = 0.933$ , este estadístico es significativo con un 99% de confianza. Su valor es cercano a uno, además es positivo. Entonces el grado de correlación entre las variables identificación y normalización de competencias y la profesionalización de los servidores públicos; según el cuadro de Hernández Sampieri es **correlación positiva muy fuerte**, de acuerdo a los **índices de correlación**.

Se observa que el P valor (Sig. bilateral),  $p = 0.000$  es menor que 0.05, entonces a un 5% de nivel de confianza y a una probabilidad de certeza del 99%, se rechaza la  $H_0$  (Hipótesis Nula). En este sentido se acepta la Hipótesis Alternativa:  $\rho \neq 0$ , por lo que existe evidencia suficiente para indicar que: “La identificación y normalización de competencias se relaciona directamente con la profesionalización de los servidores públicos en el Perú, 2015 -2017”. Por lo tanto, se infiere que es **verdadera**.

**Diagrama de Dispersión 3: Relación entre la identificación y normalización de competencias y la profesionalización de los servidores públicos**



### (3) Hipótesis Específica 3

La evaluación y certificación de competencias se relacionan directamente con la profesionalización de los servidores públicos en el Perú, 2015 -2017.

#### Hipótesis estadísticas:

- **Hipótesis nula:**  $\rho = 0$ , La evaluación y certificación de competencias no se relacionan directamente con la profesionalización de los servidores públicos en el Perú, 2015 - 2017.
- **Hipótesis alterna:**  $\rho \neq 0$ , La evaluación y certificación de competencias se relacionan directamente con la profesionalización de los servidores públicos en el Perú, 2015 -2017.

Para establecer la relación de variables y subvariables o dimensiones, se ha hecho uso del coeficiente de Correlación de Pearson, el cual mide relaciones lineales de dos o más variables de la naturaleza en el presente trabajo de investigación. Donde los datos han sido ingresados en el programa estadístico SPSS Versión 24, obteniendo el siguiente resultado

#### Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación típica	N
Evaluación y certificación de competencias	4,02	1,258	384
Profesionalización de los servidores públicos	4,06	1,247	384

### Correlaciones

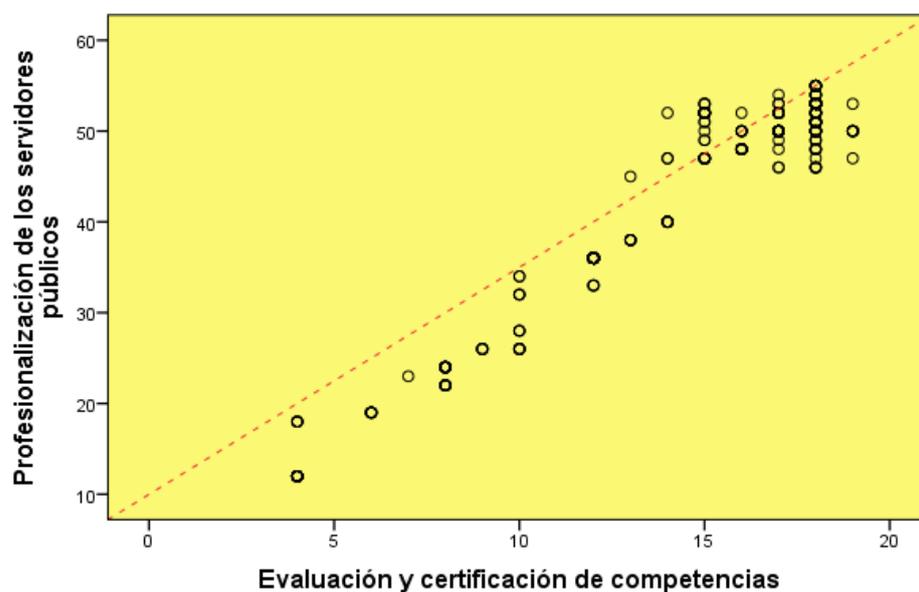
		Evaluación y certificación de competencias	Profesionalización de los servidores públicos
Evaluación y certificación de competencias	Correlación de Pearson	1	,964**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	384	384
Profesionalización de los servidores públicos	Correlación de Pearson	,964**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	384	384

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El cálculo del coeficiente de correlación de Pearson resulta  $r = 0.964$ , este estadístico es significativo con un 99% de confianza. Su valor es cercano a uno, además es positivo. Entonces el grado de correlación entre las variables evaluación y certificación de competencias y la profesionalización de los servidores públicos; según el cuadro de Hernández Sampieri es **correlación positiva muy fuerte**, de acuerdo a los **índices de correlación**.

Se observa que el P valor (Sig. bilateral),  $p = 0.000$  es menor que 0.05, entonces a un 5% de nivel de confianza y a una probabilidad de certeza del 99%, se rechaza la  $H_0$  (Hipótesis Nula). En este sentido se acepta la Hipótesis Alternativa:  $\rho \neq 0$ , por lo que existe evidencia suficiente para indicar que: “La evaluación y certificación de competencias se relacionan directamente con la profesionalización de los servidores públicos en el Perú, 2015 -2017”. Por lo tanto, se infiere que es **verdadera**.

#### Diagrama de Dispersión 4: Relación entre la evaluación y certificación de competencias y la profesionalización de los servidores públicos



#### 4.2. Discusión de los resultados

- La investigación plantea la siguiente hipótesis general “las competencias laborales se relacionan directamente con la profesionalización de los servidores públicos en el Perú, 2015 -2017”. Con el estudio estadístico realizado a través del **coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ )** se encontraron los siguientes resultados; un P valor ( $p= 0.000$ ) menor que 0.05, con un 5% de nivel de confianza que representa el 99%, con lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de la investigación (alterna), cuya correlación obtenida fue de  **$r= 0,963$** , lo que corresponde a una **correlación positiva muy fuerte**.
- De acuerdo con el resultado obtenido de la hipótesis específica 1, el coeficiente  $r$  de Pearson es **0,937**, lo cual indica que existe una **correlación muy fuerte** entre la gestión del talento humano y la profesionalización de los servidores públicos en el Perú, 2015 -2017.

- Para la hipótesis específica 2 el coeficiente r de Pearson es **0,933**, lo cual corresponde a una **correlación positiva muy fuerte**, entre la identificación y normalización de competencias y la profesionalización de los servidores públicos.
- En el caso de la hipótesis específica 3, el coeficiente de r de Pearson es de **0,964** que indica que existe una **correlación positiva muy fuerte** entre la evaluación y certificación de competencias y la profesionalización de los servidores públicos en el Perú, 2015 -2017.

De esta manera, podemos notar en los resultados que la correlación obtenida en cada prueba de hipótesis es de **positiva muy fuerte**, esto es debido a que la relación que existe es verdadera, es decir que, las competencias laborales se relacionan directamente con la profesionalización de los servidores públicos en el Perú, 2015 -2017.

## CONCLUSIONES

Las conclusiones son las siguientes y están en relación con la hipótesis, los objetivos y el marco teórico:

- 1) En la presente investigación, se contestó la hipótesis general de que las competencias laborales se relacionan directamente con la profesionalización de los servidores públicos en el Perú, según el coeficiente de correlación de Pearson el valor es 0,963, la cual tiene una correlación positiva muy fuerte, con un nivel de significancia de 0,05, los resultados demuestran que el 61.5% de los encuestados, manifestaron tener percepción sobre las competencias laborales en un nivel de totalmente de acuerdo; asimismo sobre la profesionalización de los servidores públicos el 56.5% manifestaron los encuestados en un nivel de totalmente de acuerdo. (Cuadro 2 y Cuadro 7).
- 2) De los resultados obtenidos la investigación demuestra que, la gestión del talento humano se relaciona directamente con la profesionalización de los servidores públicos en el Perú, según el coeficiente de correlación de Pearson el valor es 0,937, la cual tiene una correlación muy fuerte, con un nivel de significancia de 0,05, los resultados demuestran que el 54,7% de los encuestados, manifestaron tener percepción sobre la gestión del talento humano en un nivel de totalmente de acuerdo; asimismo sobre la profesionalización de los servidores públicos el 56.5% manifestaron los encuestados en un nivel de totalmente de acuerdo. (Cuadro 3 y Cuadro 7).
- 3) De la misma manera, los resultados de la investigación ratificaron la hipótesis que, la identificación y normalización de competencias se relaciona directamente con la profesionalización de los servidores públicos en el Perú; según el coeficiente de correlación de Pearson el valor es 0,933, la cual tiene una correlación positiva muy fuerte, con un nivel de significancia de 0,05, los resultados demuestran que el 54.4% de los encuestados manifestaron tener percepción sobre la identificación y normalización de competencias en un nivel de totalmente de acuerdo; asimismo sobre la profesionalización de los

servidores públicos el 56.5% manifestaron los encuestados en un nivel de totalmente de acuerdo. (Cuadro 4 y Cuadro 7).

- 4) Finalmente, se ha podido demostrar que la evaluación y certificación de competencias se relacionan directamente con la profesionalización de los servidores públicos en el Perú; según el coeficiente de correlación de Pearson el valor es 0,964, la cual tiene una correlación positiva muy fuerte, con un nivel de significancia de 0,05, los resultados demuestran que el 53.6% de los encuestados, manifestaron tener percepción sobre la evaluación y certificación de competencias en un nivel de totalmente de acuerdo; asimismo sobre la profesionalización de los servidores públicos el 56.5% manifestaron los encuestados en un nivel de totalmente de acuerdo. (Cuadro 5 y Cuadro 7).

## RECOMENDACIONES

Las recomendaciones realizadas están en relación a los resultados de la investigación:

- 1) Recomendar que las autoridades gestores de las entidades públicas de Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao, en coordinación con las Oficinas de Recursos Humanos, en razón de la meritocracia seleccione profesionales capaces y eficientes con las competencias laborales, a fin de evidenciar la capacidad, las habilidades, los conocimientos y aptitudes en lo profesional para asumir los retos y contingencias, conducentes a un desempeño adecuado como parte de la reforma del Estado en la profesionalización de los servidores públicos, con la finalidad de garantizar a los ciudadanos la prestación de servicios públicos de calidad, al contar con un servicio civil y profesional de carrera, en vista que la correlación obtenida entre las variables fue del 96.3% que los entrevistados percibieron sobre el mismo.
- 2) Recomendar que las Oficinas de Recursos Humanos de las Entidades Públicas del Estado, deben hacer conocer que los colaboradores constituyen el principal activo de la administración pública, mediadas por la gestión del talento humano, a fin de exigir al personal poseer las competencias que aporten en el desarrollo de la gestión pública con creatividad, innovación, liderazgo y trabajo en equipo, con la finalidad de vincular la profesionalización de los servidores públicos, porque se deben al servicio de la ciudadanía en el ámbito de las competencias y el desempeño profesional de la gestión pública, en vista que la correlación obtenida entre las variables fue del 93.7% que los entrevistados percibieron sobre el mismo.
- 3) Recomendar que las autoridades gestores de las entidades públicas de Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao, desarrollen talleres de capacitación en administración y gestión pública para generar construcción de competencias como parte de la exigencia y norma del trabajo de la identificación y normalización de competencias en la administración pública, a través de un proceso participativo para lograr los objetivos en el contexto

laboral, a fin de orientar la profesionalización de los servidores públicos en todos los niveles, buscando la eficiencia en el funcionario público, al disponer con personal capacitado, preparado en las actividades que realiza y en los servicios que ofrece, en vista que la correlación o influencia obtenida entre las variables fue del 93.3% que los entrevistados percibieron sobre el mismo.

- 4) Finalmente, recomendar que las Oficinas de Recursos Humanos de las Entidades Públicas, desarrollen un plan de evaluación y certificación de competencias para evidenciar el desempeño y capacidad laboral del trabajador con el propósito de identificar áreas de desempeño, resolver problemas y lograr los objetivos propuestos que requieren ser fortalecidas, en un ambiente favorable de la profesionalización de los servidores públicos, garantizando la capacidad que tiende a referirse a la adquisición de un perfil calificado e integral de desempeño en un puesto o función de la gestión pública, en vista que la correlación o influencia obtenida entre las variables fue del 96.4% que los entrevistados percibieron sobre el mismo.

## REFERENCIAS

### - Bibliográficas

Alles, M. (2000). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. (3 ed.). Buenos Aires: Granica.

Bernal, César. (2010). Metodología de la Investigación. pág. 162.

Bruce, j., & De Dios, J. (2013). *Nuevo Institucionalismo e Intitucionalidad en México*. México: Universidad Autónoma del Estado de México.

Catalano Ana; Avolio De Cols Susana; y Sladogna G. Mónica (2004), *Competencia Laboral, Diseño curricular basado en normas de competencia labora, Conceptos y orientaciones metodológicas*, Cinterfor, Banco Interamericano de Desarrollo, Mif FOMIN.

Centro de la Unión Europea para la Formación Profesional, CEDEFOP (2000). *Las metodologías y los sistemas para evaluar aprendizajes no formales*, en Revista Europea de Formación No. 12.

Cinterfor/OIT. (1999). Formación, trabajo y conocimiento: la experiencia en América Latina y el Caribe. Montevideo. Papeles de la oficina técnica, 7.

Constitución Política del Perú de 1993, Disponible en: <http://www.tc.gob.pe/constitucion.pdf> (Visitado 21.04.17).

Conocer (1999) *Análisis ocupacional y funcional del trabajo*. Programa de Cooperación Iberoamericana para el Diseño de la Formación Profesional (IBERFOP). Madrid: OEI.

Cortázar, J.C., 2002. *La Reforma de la Administración Pública Peruana (1990–97). Conflicto y Estrategias Divergentes en la Elaboración de Políticas de*

*Gestión Pública*. Documento de Trabajo elaborado para el Diálogo Regional de Política. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.

Cortez, J., Prieto, T. (2015), XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lima, Perú, 10- 13 nov. 2015.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano El nuevo Enfoque de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá Colombia: Mc Graw Hill.

Decreto Legislativo 276 (1984) Ley de bases de la carrera administrativa y su reglamento.

Decreto Legislativo 728 (1991) y su reglamento DS 001-96-TR aprobado en 1996.

Decreto Legislativo N° 834 (1996). Ley Marco de la Modernización de la Administración Pública.

Decreto legislativo 1025 (2008). que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios

Decreto Legislativo 1057 (2008). Régimen especial de contratación administrativa de servicios.

Decreto supremo 018-85-PCM (1985). Aprueba el reglamento inicial del Decreto Legislativo 276, por el que se dicta la ley de bases de la carrera administrativa y de remuneraciones del sector público.

Decreto Supremo 005-90-PCM (1990). Reglamento de la carrera administrativa.

Decreto Supremo 004-2001-TR: Constituyen Comisión Multisectorial encargada de estudiar y elaborar un informe sobre la situación del personal de la administración pública central.

Directiva N° 001-2011SERVIR/GDCR “Directiva para la elaboración del Plan de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado”.

Guerrero, O. (1998). *El Funcionario y el Diplomático y el Juez*. México : Plaza y Valdés Editores .

Grant, G. (1979). *On competence*. San Francisco: Jossey-Bass.

Helleriegel, D. (2009) Libro Administración un enfoque basado en competencias, 11ª Edición, CENAGE Learning, México.

Hernández, P. (2011). *Profesionalización de los Servidores en la Administración Pública, la carencia*. México.

Hernández R., Fernández C. Batista M., (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.). México: Eds MC Graw Hill interamericana editores.

Ibarra, Agustín. *El Sistema Normalizado de Competencia Laboral*. En: *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia*. SEP, CONOCER, CONALEP. 1996.

Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, INTECAP. (2003). *Gestión por Competencia Laboral*. (2ª ed.). Guatemala.

Irigoin, M.; Vargas, F. (2002). *Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud*. Montevideo: Cinterfor. (Pág. 80).

Jerico, P. (2008). *La nueva Gestión del Talento Construyendo Compromiso*. Madrid, España: Prentice Hall.

Levy- Leboyer, C. (1997). *Gestión de Las Competencias: como analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas*. Barcelona: Gestion 2000.

Ley 25187, (1991), delegó facultades al Poder Ejecutivo para que adecue, modifique o sustituya, según sea el caso, las normas que regulan la organización y funciones del Poder Ejecutivo.

Ley N° 26507 (1995). *se dispone su desactivación y liquidación, nombrándose una Comisión de Disolución y Transferencia al Instituto Nacional de Administración Pública.*

Ley 26553, (1996). Ley de presupuesto del sector público para el año 1996, Octava Disposición Transitoria.

Ley 27588 (2001). Ley que establece prohibiciones e incompatibilidades de funcionarios y servidores públicos, así como de las personas que presten servicios al Estado bajo cualquier modalidad contractual.

Ley 27658, (2002). Ley Marco de modernización de la gestión del Estado. Derogase el Decreto Legislativo N° 834 y las demás disposiciones que se opongan a la presenta Ley. (Sétima Disposición Complementaria y Final).

Ley 27815 (2002). Ley del código de ética de la función pública.

Ley 28024 (2003). Ley que regula la gestión de intereses en la administración pública.

Ley 28175 (2004). Ley Marco del empleo público.

Ley 29062 (2007). Ley de la carrera magisterial y su reglamento (DS 003-2008-ED) aprobado en 2008.

Ley 29158 (2007). Ley Orgánica del Poder Ejecutivo – LOPE.

Ley 30057, (2013). Ley del Servicio Civil y su Reglamento Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, (2014). Poder Ejecutivo, Presidencia del Consejo de Ministros. Publicado en el diario El Peruano. Normas Legales el 13 Julio 2014.

- Longo, Francisco, (2006). Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil. “Informe sobre la Situación del Servicio Civil en América Latina”, Washington, DC, Banco Interamericano de Desarrollo, BID.
- Marina, J. A. (2003). *El vuelo de la inteligencia*. Barcelona: Debolsillo.
- Mertens, Leonard. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: Cinterfor/OIT, 1996.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, MTPE (2014) Planilla Electrónica, actualizada a setiembre 2014.
- Moore, Mark (1995). *Creating Public Value. Strategic Management in Government*. Cambridge: Mass. Harvard University Press.
- Morales y Gómez, J. (2011). Una nueva visión de la profesionalización en las administraciones municipales de México. En R. Moreno Espinosa, *Gobierno, Gestión y Profesionalización en el Ámbito Local ante los Grandes Retos de Nuestro Tiempo* (pág. 699). México: CIGOME.
- Moreno, Carlos Humberto (2014). Las competencias laborales como eje fundamental de la profesionalización de los servidores públicos en Iberoamérica. XVI Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado México.
- Naresh K. y Malhotra, P. (2004). *Investigación de Mercados Un Enfoque Aplicado*. Cuarta Edición. México D.F.: Educación de México, S.A.
- OIT. “Formación Profesional”. Glosario de términos escogidos, Ginebra 1993. En [www.cinterfor.or.uy](http://www.cinterfor.or.uy)

- Organización Internacional del Trabajo (2012), *Investigación regional: Tendencias en la demanda de competencias sectoriales en países seleccionados de América Latina*,
- Pease, H. & Villafranca, L. (2008). *Aula Magna - Reforma del Estado. El papel de las políticas públicas*. Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú, 2009 Av. Universitaria 1801, Lima 32 – Perú.
- SERVIR - Autoridad Nacional del Servicio Civil (2009). *Análisis de planes y acciones de capacitación en las entidades públicas del Poder Ejecutivo nacional*. Informe final de consultoría. Elaborado por José Carlos Machicao. Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento. Autoridad Nacional del Servicio Civil. Disponible.
- SERVIR (2012). El Servicio Civil Peruano. Antecedentes, Marco Normativo Actual y Desafíos para la Reforma
- Tamayo, R. y Tamayo, M. (2008). *Metodología formal de la investigación científica*. México D.F.: Limusa.
- USAID, 2005. *En el Camino de la Reforma del Empleo Público*. Lima, Perú: Congreso de la República y Programa Pro-Descentralización USAID.
- Valencia M., Peña F., Plaza J., Ñaupas H., y Palacios J. (2015). *Metodología de la Investigación en Ciencias Militares*. Escuela Superior de Guerra del Ejército. ESGE-EPG. Lima, Perú.
- Whitear, G. (1997). Para entender la evaluación. Competencia laboral. Normalización, certificación, educación y capacitación. Antología de lecturas, tomo 1. México: Conocer y alambra mexicana.

## **Tesis:**

Arroyo Rivera, C. (2010). *Propuesta de un modelo para evaluar la implementación de la política pública de profesionalización del servicio público*. (Tesis para optar el grado académico de Doctor). Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública de la Universidad Autónoma de Nuevo León, México.

Granados Maguiño, M. (2013). *Desarrollo competencias laborales y formación de los profesionales en turismo, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos - año 2013*. (Tesis para optar el grado académico de Doctor). Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.

Lugo Dávila, A. (2013). *La función pública en México: de la selección y profesionalización en el servicio profesional de carrera*. (Tesis para optar el grado académico de Doctor). Universidad Complutense de Madrid, España.

Marcillo Merino, N. (2014). *Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí*. (Tesis para optar el grado académico de Doctor). Sección de Postgrado de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.

Martínez Recio, V. (2013). *Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de las Artes Gráficas*. (Tesis para optar el grado académico de Magister). Sección de Estudios de Posgrado e Investigación del Instituto Politécnico Nacional, México, Distrito Federal.

Trefogli Wong, G. (2013). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público: estudio de caso sobre el desarrollo de evaluaciones de conocimientos en el servicio civil peruano (2008-2012)*. (Tesis para optar el Título de Licenciado en Gestión Pública).

# **ANEXOS**

**ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**LAS COMPETENCIAS LABORALES Y SU IMPLICANCIA EN LA PROFESIONALIZACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN EL PERÚ, 2015 – 2017**

PROBLEMAS DE INVESTIGACION	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACION	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES			METODOLOGÍA DE INVESTIGACION
			VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	
<p><b>Problema Principal</b> ¿De qué manera las competencias laborales se relacionan con la profesionalización de los servidores públicos en el Perú, 2015 -2017?</p> <p><b>Problemas Secundarios</b> 1. ¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y la profesionalización de los servidores públicos en el Perú, 2015 -2017? 2. ¿De qué manera la identificación y normalización de competencias se relacionan con la profesionalización de los servidores públicos en el Perú, 2015 -2017? 3. ¿Cuál es la relación que se da entre la evaluación y certificación de competencias con la profesionalización de los servidores públicos en el Perú, 2015 -2017?</p>	<p><b>Objetivo General:</b> Determinar de qué manera las competencias laborales se relacionan con la profesionalización de los servidores públicos en el Perú, 2015 -2017.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b> 1. Establecer la relación entre la gestión del talento humano y la profesionalización de los servidores públicos en el Perú, 2015 -2017. 2. Establecer la relación entre la identificación y normalización de competencias con la profesionalización de los servidores públicos en el Perú, 2015 -2017. 3. Establecer la relación entre evaluación y certificación de competencias con la profesionalización de los servidores públicos en el Perú, 2015 -2017.</p>	<p><b>Hipótesis General</b> Las competencias laborales se relacionan directamente con la profesionalización de los servidores públicos en el Perú, 2015 -2017.</p> <p><b>Hipótesis Secundarias:</b> 1. La gestión del talento humano se relaciona directamente con la profesionalización de los servidores públicos en el Perú, 2015 -2017 2. La identificación y normalización de competencias se relacionan directamente con la profesionalización de los servidores públicos en el Perú, 2015 -2017 3. La evaluación y certificación de competencias se relacionan directamente con la profesionalización de los servidores públicos en el Perú, 2015 -2017.</p>	<p><b>X= Variable Independiente:</b>  <b>Competencias Laborales</b></p> <p><b>Y= Variable Dependiente:</b>  <b>Profesionalización de los servidores públicos</b></p>	<p>X1: Gestión del talento humano</p> <p>X2: Identificación y normalización de competencias</p> <p>X3: Evaluación y certificación de competencias</p> <p>Y1: Reforma del servicio civil</p> <p>Y2: Carrera Administrativa</p> <p>Y3: Capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades y capacidades</li> <li>• Captación</li> <li>• Conservación</li> <li>• Desarrollo</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción</li> <li>• Desempeño</li> <li>• Estándares</li> <li>• Aplicabilidad</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recolección de evidencias</li> <li>• Evaluación de logros</li> <li>• Reconocimiento público</li> <li>• Calidad en el trabajo</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión</li> <li>• Mérito</li> <li>• Igualdad de oportunidades</li> <li>• Aseguramiento de la calidad</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conjunto de principios</li> <li>• Servidor público</li> <li>• Funcionario público</li> <li>• Cultura de servicio público</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias y capacidades</li> <li>• Formación laboral</li> <li>• Formación profesional</li> <li>• Organismo capacitador</li> </ul>	<p><b>Enfoque:</b> Cuantitativo</p> <p><b>Alcance:</b> Descriptivo - Correlacional</p> <p><b>Diseño:</b> No Experimental – Transaccional o Transversal</p> <p><b>Población:</b> La población objeto de estudio está conformada por 5´015,000 personas (PEA) en Lima Metropolitana por 43 distritos y la Provincia Constitucional del Callao (7 distritos) (Encuesta Permanente de Empleo INEI, junio - 2015)</p> <p><b>Muestra</b> La muestra será Probabilístico aleatoriamente simple de 384 personas que serán entrevistados entre las autoridades y servidores públicos en Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao, en un nivel de confianza del 95%</p> <p><b>Técnicas:</b> - Encuestas</p> <p><b>Instrumentos:</b> - Cuestionario</p>



## CENTRO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES ESCUELA DE POSTGRADO

### Anexo 02: Instrumento de Investigación

#### CUESTIONARIO

Estimado participante, a continuación, te presento un cuestionario relacionado sobre **“LAS COMPETENCIAS LABORALES Y SU IMPLICANCIA EN LA PROFESIONALIZACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN EL PERÚ, 2015 – 2017”**, tu respuesta es sumamente relevante; por ello debes leerlo en forma detallada y, luego, marcar una de las cinco alternativas.

RESPONDA A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS SEGÚN SU CRITERIO, MARQUE CON UNA “X” EN LA ALTERNATIVA QUE CORRESPONDA:

Escala de Lickert (Categorización)				
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
01	02	03	04	05

Nº	VARIABLES / DIMENSIONES	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	<b>V1 (X) COMPETENCIAS LABORALES</b>					
	<b>X1: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>					
1	Considera Ud., que las habilidades y capacidades de los trabajadores dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales.					
2	Cree Ud., que la captación permite la adhesión de personas para la administración del recurso humano en el sector público.					
3	Considera Ud., que la conservación del talento humano viabiliza a la compensación de las personas en las entidades públicas del Estado.					

4	Cree Ud., que el desarrollo del talento se logra a través de las habilidades y competencias individuales atribuidas por el monitoreo de personas.					
<b>X2: NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS</b>						
5	Considera Ud., que la definición o construcción de competencias es el punto de partida a partir del trabajo y no de la formación.					
6	Cree Ud., que el desempeño del trabajador es clave para definir la competencia en diferentes contextos laborales.					
7	Considera Ud., que los estándares de competencia construidos son validados, rectificados y ratificados convertidos en norma de competencia					
8	Cree Ud., que la aplicabilidad de la normalización es reconocer una determinada competencia en diversos ambientes laborales.					
<b>X3: COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES</b>						
9	Considera Ud., que la recolección de evidencias es un proceso sobre el desempeño laboral del trabajador para alcanzar el nivel de competencia requerido.					
10	Cree Ud., que la evaluación de logros consiste en realizar juicios acerca del desempeño individual de acuerdo con normas.					
11	Considera Ud., que el reconocimiento público se manifiesta a través de la certificación de la competencia sobre la capacidad laboral del trabajador.					
12	Cree Ud., que la certificación es una forma de garantizar la calidad en el trabajo para la toma de decisiones en los procesos de reclutamiento del personal.					
<b>V2 (Y) PROFESIONALIZACIÓN DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS</b>						
<b>Y1: REFORMA DEL SERVICIO CIVIL</b>						
13	Cree Ud., que una adecuada gestión de los servidores públicos permite lograr una administración pública profesional eficaz al servicio de la ciudadanía.					
14	Considera Ud., que el mérito busca que los puestos del servicio civil sean ocupados por las personas idóneas, en virtud de sus habilidades, aptitudes y capacidades.					
15	Cree Ud., que la igualdad de oportunidades en el servicio civil es esencial para la incorporación de cualquier persona interesada en un puesto en una entidad pública.					
16	Considera Ud., que el aseguramiento de la calidad es la mejora continua en los procesos de cada entidad de las actividades, y servicios del Estado.					

	<b>Y2: CARRERA ADMINISTRATIVA</b>					
17	Cree Ud., que el conjunto de principios, normas y procesos regulan los derechos y deberes de los servidores públicos con carácter estable en la administración pública.					
18	Considera Ud., que el servidor público presta servicio en la administración pública con nombramiento o contrato de acuerdo a Ley.					
19	Cree Ud., que el funcionario público es elegido por la autoridad competente conforme al ordenamiento legal para desempeñar cargos del más alto nivel en los poderes públicos.					
20	Considera Ud., que el servicio civil de carrera promueve a sus servidores civiles la cultura de servicio público, orientada a mejorar la calidad de los servicios al ciudadano.					
	<b>Y3: CAPACITACIÓN</b>					
21	Considera Ud., que las competencias y capacidades permiten cerrar las brechas identificadas en los servidores civiles para mejorar la calidad de los servicios y alcanzar los objetivos institucionales.					
22	Cree Ud., que la formación laboral tiene por objeto capacitar en cursos, talleres, seminarios, diplomados u otros que no conduzcan a grado académico o título profesional del servidor público.					
23	Considera Ud., que la formación profesional conlleva a la obtención, del grado académico de maestrías en áreas requeridas por las entidades públicas y dependerá a qué régimen pertenezca.					
24	Cree Ud., que el organismo capacitador es SERVIR, en la cual, planifica, desarrolla, gestiona y evalúa la política de capacitación del sector público					

## Anexo 03: Validez y confiabilidad de los instrumentos

### Validación de Experto 1:



### ANEXO 03

**TABLA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO POR EXPERTOS  
CENTRO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES – EPG.**

Apellidos y Nombres del Informante	Institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autor del Instrumento
Mag. en Gestión Pública José Domingo Pérez Gómez	Ministerio Público	Encuesta a las Autoridades y Servidores Públicos para evaluar sobre <b>Las Competencias Laborales</b> , en Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao, 2015 – 2017.	Bach. en Derecho Rosa Victoria Alegría Martínez
<b>Título de la Investigación:</b> “Las Competencias Laborales y su implicancia en la Profesionalización de los Servidores Públicos en el Perú, 2015- 2017”.			

#### 1. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

		DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENA				EXCELENTE					
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.																				X		
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.																					X	
3. ACTUALIZACIÓN	Está adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																					X	
4. ORGANIZACIÓN	Esta organizado en forma lógica.																					X	
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos cuantitativos																					X	
6. INTENCIONALIDAD	Es adecuado para valorar el aprendizaje de estadística																					X	



**TABLA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO POR EXPERTOS  
 CENTRO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES – EPG.**

Apellidos y Nombres del Informante	Institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autor del Instrumento
Mag. en Gestión Pública José Domingo Pérez Gómez	Ministerio Público	Encuesta a las Autoridades y Servidores Públicos para evaluar sobre <b>La Profesionalización de los Servidores Públicos</b> , en Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao, 2015 – 2017.	Bach. en Derecho Rosa Victoria Alegría Martínez

**Título de la Investigación:**

“Las Competencias Laborales y su implicancia en la Profesionalización de los Servidores Públicos en el Perú, 2015- 2017”.

**1. ASPECTOS DE EVALUACIÓN**

		DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENA				EXCELENTE					
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.																				X		
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.																					X	
3. ACTUALIZACIÓN	Está adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																				X		
4. ORGANIZACIÓN	Esta organizado en forma lógica.																				X		
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos cuantitativos.																			X			
6. INTENCIONALIDAD	Es adecuado para valorar el aprendizaje de estadística.																				X		



## Validación de Experto 2:



### ANEXO 03

**TABLA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO POR EXPERTOS  
CENTRO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES – EPG.**

Apellidos y Nombres del Informante	Institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autor del Instrumento
Mag. en Gestión Pública José Ítalo Fernández Neciosup	Ministerio del Interior MININTER	Encuesta a las Autoridades y Servidores Públicos para evaluar sobre <b>Las Competencias Laborales</b> , en Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao, 2015 – 2017.	Bach. en Derecho Rosa Victoria Alegría Martínez
<b>Título de la Investigación:</b> “Las Competencias Laborales y su implicancia en la Profesionalización de los Servidores Públicos en el Perú, 2015- 2017”.			

#### 1. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

		DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENA				EXCELENTE			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.																	X			
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.																			X	
3. ACTUALIZACIÓN	Está adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																			X	
4. ORGANIZACIÓN	Esta organizado en forma lógica.																		X		
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos cuantitativos																			X	
6. INTENCIONALIDAD	Es adecuado para valorar el aprendizaje de estadística																		X		



**TABLA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO POR EXPERTOS  
CENTRO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES – EPG.**

Apellidos y Nombres del Informante	Institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autor del Instrumento
Mag. en Gestión Pública José Ítalo Fernández Neciosup	Ministerio del Interior MININTER	Encuesta a las Autoridades y Servidores Públicos para evaluar sobre <b>La Profesionalización de los Servidores Públicos</b> , en Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao, 2015 – 2017.	Bach. en Derecho Rosa Victoria Alegría Martínez
<b>Título de la Investigación:</b>			
“Las Competencias Laborales y su implicancia en la Profesionalización de los Servidores Públicos en el Perú, 2015- 2017”.			

**1. ASPECTOS DE EVALUACIÓN**

		DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENA				EXCELENTE				
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.																				X	
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.																				X	
3. ACTUALIZACIÓN	Está adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																				X	
4. ORGANIZACIÓN	Esta organizado en forma lógica.																					X
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos cuantitativos.																					X
6. INTENCIONALIDAD	Es adecuado para valorar el aprendizaje de estadística.																				X	



### Validación de Experto 3:



### ANEXO 03

**TABLA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO POR EXPERTOS  
CENTRO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES – EPG.**

Apellidos y Nombres del Informante	Institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autor del Instrumento
Mag. en Derecho Abel Alejandro Rivera Palomino	Superintendencia Nacional de los Registros Públicos SUNARP	Encuesta a las Autoridades y Servidores Públicos para evaluar sobre <b>Las Competencias Laborales</b> , en Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao, 2015 – 2017.	Bach. en Derecho Rosa Victoria Alegría Martínez
<b>Título de la Investigación:</b>			
“Las Competencias Laborales y su implicancia en la Profesionalización de los Servidores Públicos en el Perú, 2015- 2017”.			

#### 1. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

		DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENA				EXCELENTE			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.																				X
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.																			X	
3. ACTUALIZACIÓN	Está adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																			X	
4. ORGANIZACIÓN	Esta organizado en forma lógica.																				X
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos cuantitativos																			X	
6. INTENCIONALIDAD	Es adecuado para valorar el aprendizaje de estadística																			X	



**TABLA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO POR EXPERTOS  
 CENTRO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES – EPG.**

Apellidos y Nombres del Informante	Institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autor del Instrumento
Mag. en Derecho Abel Alejandro Rivera Palomino	Superintendencia Nacional de los Registros Públicos SUNARP	Encuesta a las Autoridades y Servidores Públicos para evaluar sobre <b>La Profesionalización de los Servidores Públicos</b> , en Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao, 2015 – 2017.	Bach. en Derecho Rosa Victoria Alegría Martínez
<b>Título de la Investigación:</b>			
"Las Competencias Laborales y su implicancia en la Profesionalización de los Servidores Públicos en el Perú, 2015- 2017".			

**1. ASPECTOS DE EVALUACIÓN**

		DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUJ BUENA				EXCELENTE			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.																				X
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.																		X		
3. ACTUALIZACIÓN	Está adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																			X	
4. ORGANIZACIÓN	Esta organizado en forma lógica.																			X	
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos cuantitativos.																			X	
6. INTENCIONALIDAD	Es adecuado para valorar el aprendizaje de estadística.																			X	

