



**Modelo de gestión estratégica administrativa para optimizar la
eficiencia del personal en el Instituto Nacional de Salud**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA
CON MENCIÓN EN DEFENSA NACIONAL**

AUTORA

Bachiller Ana Mercedes Escobar Atanacio

ASESORES - REVISORES:

Asesor- Revisor Temático: Dr. Freddy Álvarez Torres

Asesor- Revisor Temático: Mtro. José Diez Mayrena

Asesor –Revisor Metodológico: Dr. Camilo García Huamantumba

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Desarrollo: Competitividad y modelo de desarrollo

LIMA - PERÚ

2022

Conformidad del jurado evaluador

Los abajo firmantes, miembros del jurado evaluador de la sustentación de tesis titulada: “Modelo de gestión estratégica administrativa para optimizar la eficiencia del personal en el Instituto Nacional de Salud”, dan conformidad a la aprobación de la defensa a cargo de la tesista Bach. Ana Mercedes ESCOBAR ATANACIO, sugiriendo continúe con el procedimiento para optar el grado académico de Maestro en Administración y Gestión Pública con mención en Defensa Nacional.

Presidente

Dr. Freddy ÁLVAREZ TORRES

Secretario

Dr. Jorge PONCE ECHEVARRÍA

Vocal

Dr. Camilo GARCÍA HUAMANTUMBA

Agradecimientos

Agradecer a Dios, por su bendición en mi camino, y a mi familia, quienes siempre están presentes en todo momento.

Agradecer al Instituto Nacional de Salud, por su gran colaboración en este trabajo de investigación.

Agradecer al Centro de Altos Estudios Nacionales, por permitirme estar en su casa de estudios.

Dedicatoria

Dedicado a mis padres, Naty y Bony, que me acompañaron siempre, y a toda mi familia, por la confianza que me brindaron.

Declaración Jurada de Autoría

Mediante el presente documento, yo, Ana Mercedes Escobar Atanacio, identificada con Documento Nacional de Identidad N° 10173318, con domicilio real en Mz W, Lote 1, calle San Lorenzo s/n, en el distrito de Lurigancho, provincia de Lima, departamento de Lima, egresada de la VII Maestría en Administración y Gestión Pública con mención en Defensa Nacional de la Escuela de Posgrado del Centro de Altos Estudios Nacionales (CAEN-EPG), declaro bajo juramento que:

Soy la autora de la investigación que presento ante esta Institución con fines de optar al grado académico de Maestro en Administración y Gestión Pública con mención en Defensa Nacional.

Dicha investigación no ha sido presentada ni publicada anteriormente por ningún otro investigador ni por la suscrita, para optar otro grado académico ni título profesional alguno. Declaro que se ha citado debidamente toda idea, texto, figura, fórmulas, tablas u otros que corresponden a la suscrita o a otro en respeto irrestricto a los derechos de autor. Declaro conocer y me someto al marco legal y normativo vigente relacionado a dicha responsabilidad.

Declaro bajo juramento que los datos e información presentada pertenecen a la realidad estudiada, que no han sido falseados, adulterados, duplicados ni copiados. Que no he cometido fraude científico, plagio o vicios de autoría; en caso contrario, eximo de toda responsabilidad a la Escuela de Posgrado del Centro de Altos Estudios Nacionales y me declaro como la única responsable.

Ana Mercedes Escobar Atanacio

DNI N° 10173318

Autorización de publicación

A través del presente documento autorizo al Centro de Altos Estudios Nacionales la publicación del texto completo o parcial de la tesis de grado titulada “Modelo de gestión estratégica administrativa para optimizar la eficiencia del personal en el Instituto Nacional de Salud”, presentada para optar al grado de Maestro en Administración y Gestión Pública con mención en Defensa Nacional, en el Repositorio Institucional y en el Repositorio Nacional de Tesis (RENATI) de la SUNEDU, de conformidad al marco legal y normativo vigente. La tesis se mantendrá permanente e indefinidamente en el Repositorio para beneficio de la comunidad académica y de la sociedad. En tal sentido, autorizo gratuitamente y en régimen de no exclusividad los derechos estrictamente necesarios para hacer efectiva la publicación, de tal forma que el acceso a la misma sea libre y gratuito, permitiendo su consulta e impresión, pero no su modificación. La tesis puede ser distribuida, copiada y exhibida con fines académicos siempre que se indique la autoría y no se podrán realizar obras derivadas de la misma.

Lima, 20 de setiembre del 2022

Ana Mercedes Escobar Atanacio
DNI N° 10173318

Índice

	Página
Carátula	i
Jurado evaluador	ii
Agradecimiento	iii
Dedicatoria	iv
Declaración jurada de autoría.....	v
Autorización de publicación	vi
Índice.....	vii
Índice de tablas.....	xi
Índice de figuras	xii
Resumen.....	xiii
Abstract	xiv
Introducción	15

CAPÍTULO I

Planteamiento del problema

1.1 Descripción de la realidad problemática.....	18
1.2 Delimitación del problema.....	26
1.2.1 Delimitación temática.....	26
1.2.2 Delimitación teórica	26
1.2.3 Delimitación espacial	27
1.2.4 Delimitación temporal.....	27
1.3 Formulación del problema	27
1.3.1 Problema general	27
1.3.2 Problemas específicos.....	27
1.4 Objetivos de la investigación	27
1.4.1 Objetivo general	28
1.4.2 Objetivos específicos	28
1.5 Justificación e importancia de la investigación.....	28
1.6 Limitaciones de la investigación.....	29

1.6.1 Limitación teórica	29
1.6.2 Limitación geográfica	30
1.6.3 Limitación logística.....	30
1.6.4 Limitación de información.....	30

CAPÍTULO II

Marco teórico

2.1 Antecedentes de la investigación	31
2.1.1 Investigaciones internacionales	31
2.1.2 Investigaciones nacionales	35
2.2 Bases teóricas	40
2.2.1 Base teórica de variable de estudio X: Gestión estratégica administrativa	40
Dimensión 1: Políticas de la gestión estratégica administrativa.....	46
Dimensión 2: Planificación y organización.....	50
Dimensión 3: Dirección y control	54
2.2.2 Base teórica de la variable de estudio Y: Eficiencia del personal ...	57
Dimensión 1: Motivación	63
Dimensión 2: Compromiso organizacional	69
Dimensión 3: Capacitación.....	72
2.2.3 Bases teóricas de la tesis.....	75
2.3 Marco conceptual.....	77

CAPÍTULO III

Hipótesis y variables

3.1 Variables de estudio	80
3.1.1 Definición conceptual	80
Variable 1: Gestión estratégica administrativa.....	80
Variable 2: Eficiencia del personal.....	80
3.1.2 Definición operacional.....	80
Variable 1: Gestión estratégica administrativa.....	80
Variable 2: Eficiencia del personal.....	82

3.2 Hipótesis	83
3.2.1 Hipótesis general.....	83
3.2.2 Hipótesis específicas	83

CAPÍTULO IV

Metodología de la investigación

4.1 Enfoque de investigación	84
4.2 Tipo de investigación	84
4.3 Método de investigación	84
4.4 Alcance de investigación	85
4.5 Diseño de investigación	86
4.6 Población, muestra, unidad de estudio.....	86
4.6.1 Población de estudio	86
4.6.2 Muestra de estudio.....	87
4.6.3 Unidad de estudio	89
4.7 Fuente de información.....	89
4.8 Técnica e instrumento de recolección de datos.....	90
4.8.1 Técnica de recolección de datos.....	90
4.8.2 Instrumento de recolección de datos	90
4.9 Método de análisis de datos	91

CAPÍTULO V

Resultados

5.1 Análisis descriptivo.....	93
5.2 Análisis inferencial	106

CAPÍTULO VI

Discusión de resultados

6.1 Discusión de los resultados	117
Conclusiones	121

Recomendaciones	123
Propuesta para enfrentar el problema	125
Referencias bibliográficas	128

Anexos

Anexo 1: Matriz de consistencia	135
Anexo 2: Instrumento de recolección de datos	137
Anexo 3: Informe de validez del instrumento de recolección de datos	140
Anexo 4: Base de datos (origen de resultados)	147
Anexo 5: Base de datos (piloto)	152
Anexo 6: D.S N°2013-PCM PNMGP	153
Anexo 7: Ley N°30057 Ley Servicio Civil	154

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de operacionalización de la variable 1: Gestión estratégica administrativa.....	81
Tabla 2. Matriz de operacionalización de la variable 2: Eficiencia del personal	82
Tabla 3. Valoración del Coeficiente de Confiabilidad.....	94
Tabla 4. Resumen del procesamiento de los casos	95
Tabla 5. Estadísticas de fiabilidad.....	95
Tabla 6. Escala de valores tipo Likert.....	96
Tabla 7. Nivel de percepción hacia la gestión estratégica administrativa en el Instituto Nacional de Salud	97
Tabla 8. Nivel de percepción hacia las políticas de la gestión estratégica administrativa en el Instituto Nacional de Salud.....	98
Tabla 9. Nivel de percepción hacia la planificación y organización en el Instituto Nacional de Salud	99
Tabla 10. Nivel de percepción hacia la dirección y control en el Instituto Nacional de Salud	100
Tabla 11. Nivel de percepción hacia la eficiencia del personal en el Instituto Nacional de Salud	102
Tabla 12. Nivel de percepción hacia la motivación en el Instituto Nacional de Salud.....	103
Tabla 13. Nivel de percepción hacia el compromiso organizacional en el Instituto Nacional de Salud	104
Tabla 14. Nivel de percepción hacia la capacitación en el Instituto Nacional de Salud.....	105
Tabla 15. Pruebas de normalidad Kolmogórov-Smirnov para una muestra	107
Tabla 16. Índices de correlación para el Rho Spearman.....	108
Tabla 17. Valor del estadístico de contraste de la hipótesis general	110
Tabla 18. Valor del estadístico de contraste de la hipótesis específica 1.....	112
Tabla 19. Valor del estadístico de contraste de la hipótesis específica 2.....	114
Tabla 20. Valor del estadístico de contraste de la hipótesis específica 3.....	116

Índice de figuras

Figura 1. Estrategias – Políticas	48
Figura 2. Jerarquía de necesidades de Maslow	67
Figura 3. Nivel de percepción hacia la gestión estratégica administrativa	97
Figura 4. Nivel de percepción hacia las políticas de la gestión estratégica administrativa.....	98
Figura 5. Nivel de percepción hacia la planificación y organización	99
Figura 6. Nivel de percepción hacia la dirección y control.....	100
Figura 7. Nivel de percepción hacia la eficiencia del personal.....	102
Figura 8. Nivel de percepción hacia la motivación.....	103
Figura 9. Nivel de percepción hacia el compromiso organizacional	104
Figura 10. Nivel de percepción hacia la capacitación.....	105

Resumen

El objetivo de la presente investigación fue determinar si el modelo de gestión estratégica administrativa contribuye a optimizar la eficiencia del personal en el Instituto Nacional de Salud. En el aspecto metodológico fue de enfoque cuantitativo, tipo de investigación básica, de diseño no experimental y alcance descriptivo correlacional. Se aplicó la técnica de encuesta y el instrumento fue un cuestionario de preguntas tipo Likert a toda la muestra representativa de 195 funcionarios y colaboradores del Instituto Nacional de Salud. Las dimensiones de la variable X: Gestión estratégica administrativa fueron: Políticas de la gestión estratégica administrativa, planificación y organización, y dirección y control; y de la variable Y: Eficiencia del personal fueron: Motivación, compromiso organizacional y capacitación. Los instrumentos para ambas variables fueron válidos y confiables.

Los resultados reportan una correlación positiva muy fuerte ($r_s = 0,881$) entre el modelo de gestión estratégica administrativa y la eficiencia del personal en el Instituto Nacional de Salud. Asimismo, los encuestados indicaron tener alto y muy alto el nivel de percepción hacia la gestión estratégica administrativa y declararon tener alto y muy alto el nivel de percepción hacia la eficiencia personal.

Esta investigación concluye en que el nivel del modelo de gestión estratégica administrativa contribuye significativamente a optimizar la eficiencia del personal, que cuanto mayor sea el nivel de percepción y conocimiento del modelo de gestión estratégica administrativa, implicando la proactividad en todos los procesos para obtener resultados en el área administrativa y operacional, mayor será el nivel de percepción y conocimiento para optimizar la eficiencia del personal, que asumen la productividad, esto supone efectividad y eficiencia, tanto en el desempeño individual y organizacional de los colaboradores como de los gestores públicos en el Instituto Nacional de Salud. Esto servirá para fortalecer las competencias y capacidades con la finalidad de llevar técnicas de gestión y obtener resultados eficientes.

Palabras claves: Gestión estratégica administrativa, la eficiencia del personal y modelo de gestión.

Abstract

The objective of this research was to determine if the administrative strategic management model contributes to optimizing the efficiency of the staff at the National Institute of Health. In the methodological aspect, it was a quantitative approach, type of applied research, non-experimental design and correlational descriptive scope. The survey technique was applied and the instrument was a questionnaire of Likert-type questions to the entire representative sample of 195 officials and collaborators of the National Institute of Health. The dimensions of variable X: Administrative strategic management were: Administrative strategic management policies, planning and organization, and direction and control; and variable Y: Staff Efficiency were: Motivation, organizational commitment and training. The instruments for both variables were valid and reliable.

The results report a very strong positive correlation ($r_s = 0.881$) between the administrative strategic management model and the efficiency of the staff at the National Institute of Health. Likewise, the respondents indicated that they had a high and very high level of perception towards administrative strategic management and declared that they had a high and very high level of perception towards personal efficiency.

This research concludes that the level of the strategic administrative management model contributes significantly to optimizing the efficiency of the staff, that the higher the level of perception and knowledge of the strategic administrative management model, involving proactivity in all processes to obtain results in the administrative and operational area, the greater the level of perception and knowledge to optimize the efficiency of the personnel, who assume productivity, this implies effectiveness and efficiency, both in the individual and organizational performance of the collaborators and of the public managers in the Institute National Health. This will serve to strengthen skills and abilities in order to bring management techniques and obtain efficient results.

Keywords: Administrative strategic management, staff efficiency and management model.

Introducción

La presente tesis de investigación tiene por objetivo determinar en qué medida el modelo de gestión estratégica administrativa contribuye a optimizar la eficiencia del personal en el Instituto Nacional de Salud. La gestión estratégica administrativa es considerada una herramienta de gestión y de procesos dentro del quehacer organizacional en el sector salud, de ahí la importancia de investigar la gestión estratégica y su vinculación con la eficiencia del personal.

A nivel internacional los modelos de gestión administrativa en las instituciones han evolucionado a través del tiempo, y con los cambios de la globalización han requerido implementar técnicas para el control y gestión de personal, y mejoras dentro de las organizaciones.

En el Perú, las entidades del sector público tienen una serie de problemas en cuanto a la preparación del profesional frente a la dirección de las instituciones públicas, por ello se busca implementar herramientas de gestión para orientar el trabajo eficiente, para una mejor atención al ciudadano.

En los gobiernos regionales y locales la problemática es la misma, se sabe que desde mucho tiempo los gestores no están correctamente preparados para asumir el cargo en el sillón municipal y asumir un cargo público, mucho menos dirigir un plan de gestión administrativa y dirección de personal, que permita realizar sus actividades con eficiencia y eficacia y lograr las metas que requieren dichas instituciones.

En el Instituto Nacional de Salud que es el escenario objeto de la investigación, la problemática se ve reflejada en la limitada eficiencia del personal, debido a la falta de beneficios que conllevan a reconocimientos a su labor, a fin de cumplir las metas institucionales; asimismo, los gestores y altos funcionarios son rotados con frecuencia, y se limita a seguir con un plan de gestión, lo cual afecta a los procedimientos de gestión administrativa ya establecidos por las normativas de la institución.

Por ello, se tiene el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos que promueve el bienestar y desarrollo de las relaciones en el entorno laboral, administrando los recursos humanos en la institución pública y es encargada de implementar las disposiciones que emita el ente rector la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR.

La importancia de la gestión administración estratégica alcanza a desarrollar, implementar y evaluar las decisiones de los directivos que permiten a las organizaciones alcanzar sus objetivos y la eficiencia de personal que consiste en dar beneficios a los colaboradores para una eficiente labor y tener mejores resultados en la obtención de los objetivos. La investigación es de gran importancia porque se realiza para desarrollar y resolver problemas de gestión, existiendo un interés público en la mejora de los servicios de las entidades del sector salud, dicho problema se ha acentuado con mayor latencia en las regiones del país; actualmente se reportan mayores problemas en cuanto a la asistencia pública ya que se tiene grandes deficiencias en sus servicios administrativos con relación a la eficiencia del personal. Frente a esta situación es importante que las instituciones privadas y/o públicas mejoren sus procesos de gestión estratégica, es decir, es importante implementar en forma adecuada el proceso del modelo de gestión estratégica administrativa que contribuya a optimizar la eficiencia del personal en el Instituto Nacional de Salud. En definitiva, el desarrollo del trabajo de investigación es aplicada y de enfoque cuantitativo, se divide en seis capítulos principales que responden a las cuestiones formuladas, la tesis se configura en el desarrollo de la gestión estratégica administrativa y la eficiencia del personal en Lima Metropolitana.

En el primer capítulo se planteó la descripción de la realidad problemática que permitió describir el diagnóstico, el pronóstico y el control del pronóstico sobre el objeto de estudio, la delimitación, la formulación de los problemas, los objetivos de la investigación, la justificación y las limitaciones.

En el segundo capítulo se desarrolló el marco teórico que incluye los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y el marco conceptual, que permitieron sentar las bases a través del desarrollo de las variables y sus dimensiones: variable X, Gestión estratégica administrativa: Políticas de la gestión estratégica administrativa, Planificación y organización, y Dirección y control; y la variable Y, Eficiencia del personal: Motivación, compromiso organizacional y capacitación.

En el tercer capítulo se formuló la definición conceptual y operacional de las variables de estudio y la formulación de las hipótesis. También se detallaron las dimensiones de las variables para su medición y operacionalizando a través de los indicadores en sus respectivos ítems para el recojo de datos, estableciendo así las hipótesis como explicaciones tentativas y las oraciones afirmativas que son respuestas a los objetivos y las preguntas de investigación.

En el cuarto capítulo se expone la metodología de la investigación, que constituye, el enfoque, tipo, método, alcance, diseño metodológico, población y unidad de estudio, técnicas de recolección de datos y los métodos de análisis de los datos.

En el quinto capítulo se formuló la presentación del análisis e interpretación de los resultados alcanzados en la investigación en el nivel descriptivo e inferencial a través de las encuestas, y la contrastación de las hipótesis.

En el sexto capítulo se presenta la discusión de los resultados del análisis inferencial que se ha desarrollado en cada una de las dimensiones (variables), que permiten observar de forma objetiva las dependencias y causas por las que se sustentan las hipótesis con los antecedentes como base de estudio de la investigación.

Finalmente, se pueden apreciar las conclusiones y las recomendaciones planteando los logros alcanzados durante el proceso de la investigación, y los nuevos planteamientos servirán para abordar la solución de los problemas identificados. Asimismo, se presentan las referencias bibliográficas, como sustento de la presente investigación, y los anexos conformados por la matriz de consistencia, el

instrumento de recolección de datos, los informes de validez del instrumento, la autorización para la recolección de datos y la base de datos de tabulación del instrumento, utilizados en el presente estudio de investigación.

CAPÍTULO I

Planteamiento del problema

1.1. Descripción de la realidad problemática

En el contexto internacional se evidenció que los modelos de gestión administrativa en las empresas han tenido buenos resultados, y han evolucionado en el tiempo con la globalización y las nuevas tecnologías para incorporar técnicas de control del personal, cultura organizacional y mejorar toda la gestión administrativa, por ello, los cambios significativos han dado buenos resultados. (Villalta, A., 2014, p.3).

En la 29ª Conferencia Sanitaria Panamericana, los miembros del Comité Ejecutivo de la Organización Panamericana de la Salud y de la Organización Mundial de la Salud (2017), aprobaron la propuesta de estrategia de recursos humanos para la salud universal, allí se menciona que las personas realizan acciones, cuya finalidad fundamental es mejorar la salud. Todas esas personas con profesiones y ocupaciones forman y trabajan para la salud. El profesional de la salud debe planificarse en relación a las necesidades de los sistemas de salud.

David (2008), define a la administración estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a la organización lograr sus objetivos. Esto nos llevaría a analizar que las organizaciones gubernamentales deben aumentar sus posibilidades de eficiencia y eficacia, en sus procesos del servicio público que brinda a la ciudadanía, en consecuencia, la razón de ser una organización o institución

pública, es el ciudadano. Sin embargo, las organizaciones gubernamentales están pasando por momentos decisivos debido a la problemática principalmente al servicio público, y se viene incrementando en los países en desarrollo.

De las evidencias anteriores, los autores enfocan que el modelo de la administración estratégica tiene un gran reto: brindar servicios adecuados para los ciudadanos, convirtiéndose en instrumentos de gestión que condicionan el desarrollo de las organizaciones internacionales, ya sean estas empresariales o gubernamentales; la naturaleza de la gestión pública es un elemento trascendental para brindar servicios acorde a las necesidades de la población, en vista que existe limitación para el desarrollo económico y social con el propósito de crear ambientes de confianza para promover la eficiencia laboral del personal en las organizaciones.

La administración pública en el Perú tiene muchos problemas de preparación profesional del personal, por ello, se busca mejorar la calidad de los servicios públicos brindados a los ciudadanos, por lo que se busca políticas públicas que sean orientadas a incrementar el nivel de eficiencia y eficacia para beneficio de los mismos.

En los gobiernos regionales y gobiernos locales como en las municipalidades, se sabe que las autoridades ingresan al sillón municipal por voto popular, sin embargo, muchos de ellos no tienen la suficiente capacidad de conocimiento e intelectualidad, debiendo tener determinados estudios, nociones de conocimiento en la gestión pública, para que estén capacitados para asumir un cargo público; esto implica que no podría dirigir modelos de gestión para administrar organizaciones ni personal a su cargo.

Por otra parte, Formanchuk (2010) cita a Peter Drucker, quien señala que: “El 60% de los problemas empresariales son consecuencia de una mala comunicación en la gestión”. Es decir, el tema actualmente es muy analizado

para justificar dificultades en la eficiencia del personal en el campo laboral, ya que los gerentes y directivos son incapaces de enfrentar problemas de gestión organizacional que surgen a raíz de la toma de decisiones que genera un impacto negativo en la empresa.

La gestión de las entidades del sector público juega un rol importante en el desarrollo económico y social de una nación; este sector es una entidad cuya razón es el ciudadano (Díaz, Romero, Quiñonez, Agapito y Wong, 2012).

Mientras tanto, en el Perú esta realidad se fundamenta en un país en proceso de desarrollo cuya característica principal es la debilidad en los sistemas de organización en el sector público y privado, una de sus grandes limitantes es que no disponen o no utilizan herramientas de gestión que les permitan cumplir sus objetivos. Tal como indican Ram Charam y Geoffrey Colvin, quienes expusieron con claridad que el 70% de fracasos están relacionadas a la mala formulación de las estrategias, pero en mayor medida a los procesos de ejecución deficiente (Guerrero, Vélez, 2013).

Es por esta razón que es fundamental conocer al Instituto Nacional de Salud (INS) como un organismo público ejecutor del Ministerio de Salud (MINSA) dedicado a la investigación de los problemas prioritarios de salud y de desarrollo tecnológico, que además tiene como mandato el proponer políticas y normas, promover, desarrollar y difundir la investigación científico-tecnológica, y brindar servicios de salud en los campos de salud pública, control de enfermedades transmisibles y no transmisibles, alimentación y nutrición, producción de biológicos, control de calidad de alimentos, productos farmacéuticos y afines, salud ocupacional, protección del medio ambiente y salud intercultural, para contribuir a mejorar la calidad de vida de la población (Ministerio de Salud, 2019).

Es decir, el eje del desarrollo de una institución pública está en base a que la “Gestión estratégica administrativa” debe ser gestionada por personal

competitivo bajo lineamientos del enfoque del Sistema Nacional de Gestión de Recursos Humanos de la entidad pública. Dichas personas competitivas tienen una vida saludable, que responden como ciudadanos responsables con identidad y valores en la gestión estratégica y de manera productiva, atribuyendo a que toda institución es competitiva si tiene asegurados desde los cimientos más básicos, una salud y una educación de calidad para sus ciudadanos, establecidos en sus políticas de gestión estratégica administrativa.

Dentro de este marco, el Instituto Nacional de Salud como ente ejecutor para proponer políticas, normas y solucionar los problemas prioritarios de la salud pública, etc., aunado a la actual situación, se evidencia a nivel nacional las limitaciones de proveer insumos y servicios de salud, que impiden que pueda funcionar adecuadamente y terminan haciendo que las cosas no se den por limitaciones y trabas simplemente incomprensibles, especialmente en el Instituto Nacional de Salud; los sistemas son complejos por su dimensionalidad nacional, que como ninguna otra organización debe mantener un nivel muy alto en su productividad de desempeño y eficiencia a través de un modelo de gestión estratégica administrativa en todos sus niveles, áreas, secciones y departamentos. Por esta razón, esta problematización debe ser abordada por gestores competitivos en el marco del Sistema Nacional de Gestión de Recursos Humanos, por lo cual es necesario analizar su implementación dentro de la institución, desde las políticas de la gestión estratégica administrativa, planificación, organización, dirección y control, alineadas y referidas al desarrollo, capacitación, gestión del rendimiento, bajo el proceso de la evaluación del desempeño para optimizar la eficiencia del personal en el Instituto Nacional de Salud como parte del trabajo y la gestión exigida como un derecho de acceso público oportuno de los ciudadanos.

En efecto, en el Perú se fundamenta con la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (2007), estableciéndose en el artículo 46°. - Sistemas administrativos, en orden de prelación está la “gestión de recursos humanos”,

es decir, en una dirección y/o oficina, será el órgano de apoyo responsable de conducir los procesos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, quien “establece, desarrolla y ejecuta la política de Estado respecto del servicio civil; y, comprende el conjunto de normas, principios, recursos, métodos, procedimientos y técnicas utilizados por las entidades del sector público en la gestión de los recursos humanos”. (Ley N°30057, 2013).

De igual forma, la institución del sector público es la encargada de implementar las disposiciones que emita la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR, que se encarga y “ejerce la rectoría del sistema y resolver las controversias de conformidad con lo establecido en el Decreto Legislativo N° 1023”, (Ley N°30057, 2013). En este sentido, existen mecanismos para la adecuación de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos en el INS basado en la gestión estratégica administrativa para resolver la problemática planteada.

Además, la problemática en el INS se ve reflejada en los trámites de sistemas administrativos, procedimientos que se deben priorizar con la finalidad de cumplir las metas institucionales, a fin de regular la utilización de los recursos en las entidades de la administración pública, promoviendo la eficacia y la eficiencia en su uso, evidenciado por la limitada eficiencia en el personal, debido a la falta de beneficios económicos, reconocimientos por su labor y por capacitación que requiere el personal para ocupar los diferentes puestos. Asimismo, la situación se agrava porque no son escuchados sus reclamos y demandas por los altos funcionarios, relacionados muchas veces a la falta de medios y recursos de insumos y bienes apropiados para su labor en la institución. Otra de las problemáticas es la alta rotación de funcionarios públicos, específicamente de los directivos, por temas políticos, en consecuencia, estos cambios afectan los procedimientos de gestión que ya están establecidos por normativas de la institución.

Para el 2018, el Ministerio de Salud relanzó el modelo de Redes Integradas de Salud (RIS), muy relevante para la gestión administrativa del sector con

financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Mundial (BM) para el programa de inversión "Creación de Redes Integradas de Salud" con 6 proyectos por más de 1000 millones de soles para ejecutarse del 2019 al 2023 (Rodríguez, 2019). En dicho programa se suscribió un contrato de préstamo por un total de U\$ 125 millones para su financiamiento; el objetivo del programa "es lograr un adecuado acceso a la población a servicios de salud oportunos, eficientes y de calidad en el primer nivel de atención, en función a sus necesidades".

(Salud en el Perú, Esan, 2019), analiza lo siguiente:

"Al iniciar el 2019, por primera vez, el Seguro Integral de Salud del MINSA transfirió en forma adelantada el 90 % del presupuesto anual requerido por las regiones. Donde se publicó la propuesta de Estrategia de Gobierno Digital en Salud, el reglamento de la Ley Marco de Telesalud y actualmente se está elaborando el Plan Nacional de Telesalud. Todo esto con la confianza puesta en que la infraestructura tecnológica de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica y las 21 Redes Regionales funcionen al 100 % y permitan la real integración del Sistema Nacional de Salud".

Sin embargo, el Banco Mundial señaló que existen riesgos para el sector salud del Perú, en relación a la gestión estratégica administrativa, que se detallan:

- Rotación continua de funcionarios en el MINSA.
- La capacidad limitada para formular y ejecutar políticas, y la grave situación por la descentralización de funciones a nivel regional.
- Nuevo modelo de atención y capacidad de ejecución limitada en relación al monto de financiamiento.

Frente a esta situación, urge la necesidad de optimizar la eficiencia del personal en el Instituto Nacional de Salud vinculado con el Sistema Nacional de Modernización de la Gestión Pública, donde la Secretaría de Gestión Pública de la PCM es el ente rector del referido sistema; la formulación

concertada de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública se dio con el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM y su Plan de Implementación 2013-2016 con Resolución Ministerial N° 125-2013-PCM, dando a un proceso de mejora continua centrada en el ciudadano construido colectivamente por los servidores públicos en los tres niveles de gobierno, bajo el enfoque de la política en la gestión pública orientada a resultados, de acuerdo a 3 ejes y 5 pilares de la Política de Modernización, específicamente con el cuarto pilar sobre el “Servicio Civil Meritocrático”. Es decir, se debe buscar en alcanzar un mayor bienestar para los ciudadanos, mejorar los niveles de vida e insertar a profesionales por mérito e igualdad de oportunidades.

Por lo tanto, según Reglamento General de la Ley N° 30057 (Ley del Servicio Civil, artículo 6°, 2014), indica:

“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”. El mérito busca que los puestos del servicio civil sean ocupados por personas idóneas, en virtud de sus habilidades, aptitudes y capacidades”. “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 pueden postular en igualdad de condiciones en los procesos de selección, siempre que cumplan con las condiciones generales para la postulación y los requisitos del perfil del puesto vacante. En definitiva, 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”.

Por otra parte, se evidenció la Publicación Trimestral N° 1: Control Interno 2019, comprometido con una gestión pública más eficiente para mostrar los

resultados de las acciones del sistema de control interno a través de los informes correspondientes, con la implementación del sistema de control interno, a fin de verificar y supervisar la ejecución del diagnóstico de cultura organizacional, a través del “Cuestionario de Evaluación de la Implementación del Sistema de Control Interno”, que se compone de un total de cincuenta y ocho (58) preguntas, distribuidas en tres secciones: Cultura Organizacional (22 preguntas), Gestión de Riesgos (28 preguntas) y Supervisión (8 preguntas). Sin embargo, por esta ocasión solo se aplicarán quince (15) preguntas de las veintidós (22) relacionadas al Diagnóstico de Cultura Organizacional, siendo que así lo ha dispuesto la Contraloría General de la República, por ser la primera vez que se emplea el nuevo enfoque de control interno, equipo de integridad institucional y lucha contra la corrupción (INC, 2019). Es decir, se ha identificado las brechas existentes para fortalecer y viabilizar las propuestas de alternativas de solución y el diseño de estrategias a fin de lograr los resultados esperados con la construcción de la ruta estratégica administrativa para optimizar la eficiencia del personal en el Instituto Nacional de Salud.

Bajo este contexto, el Instituto Nacional de Salud tendrá la capacidad para implementar con éxito, al igual que las Redes Integradas de Salud incorporar la salud a los servicios preventivos y recuperativos a nivel nacional, y de esta manera acercar a los ciudadanos, convertir en el real centro del sistema de salud, donde utilizar los servicios de salud públicos constituye un verdadero reto para el usuario, las quejas y reclamos constantes por la falta de información oportuna de los servicios médicos genera insatisfacción en el usuario, lo cual influye negativamente en la eficiencia laboral del personal y, consecuentemente, en la imagen institucional.

Dicho de otra manera, en el INS se debe promover y fortalecer el trabajo en equipo, integrando el Sistema Nacional de Recursos Humanos en el marco de la Política de Modernización del Estado, alineado con el cuarto pilar del “Servicio Civil Meritocrático” del Reglamento General de la Ley N° 30057,

Ley del Servicio Civil, artículo 6°, 2014, que debe ser vital para el cumplimiento de las funciones y metas institucionales, que va a permitir conocer y alinear el desempeño y eficiencia de los trabajadores y servidores de la salud, a través de objetivos y estrategias del mismo sector, para ello se necesita identificar las contribuciones que debe aportar cada trabajador del Instituto Nacional de Salud, determinando cada proceso del circuito administrativo, a fin de lograr el impacto del producto final entregando al beneficiado, el ciudadano, que recibirá los insumos y servicios para una mejor calidad de salud y bienestar personal.

Frente a esta situación, en el corto plazo, en el sector salud deben constituir un equipo técnico y político suficientemente preparado para gestionar bajo un modelo de gestión estratégica administrativa que contribuya a optimizar la eficiencia del personal en el Instituto Nacional de Salud de Lima Metropolitana.

1.2. Delimitación del problema

1.2.1 Delimitación temática

El presente estudio comprendió determinar en qué medida el modelo de gestión estratégica administrativa contribuye a optimizar la eficiencia del personal en el Instituto Nacional de Salud; asimismo, la unidad de análisis corresponde a la población del Instituto Nacional de Salud.

1.2.2 Delimitación teórica

Se desarrollaron los conceptos teóricos y metodológicos en secuencia lógica y deductiva, correspondientes a las variables de estudio sobre la gestión estratégica administrativa y la eficiencia del personal, que forman parte del marco teórico; en relación con las dimensiones e indicadores, como base de los soportes teóricos que permitieron el desarrollo del estudio de investigación.

1.2.3 Delimitación espacial

El presente trabajo de investigación se realizó en el ámbito de Lima Metropolitana, provincia de Lima, departamento de Lima.

1.2.4 Delimitación temporal

El presente trabajo de investigación por la forma como se ha planteado, reunió las condiciones para ser una investigación de actualidad, razón por la cual temporalmente comprendió al período 2019.

1.3 Formulación del problema

1.3.1 Problema general

¿En qué medida el modelo de gestión estratégica administrativa contribuye a optimizar la eficiencia del personal en el Instituto Nacional de Salud?

1.3.2 Problemas específicos

- a) ¿Cómo las políticas de la gestión estratégica administrativa contribuyen a optimizar la motivación del personal en el Instituto Nacional de Salud?
- b) ¿Cómo la planificación y organización de la gestión estratégica administrativa contribuye a optimizar el compromiso organizacional del personal en el Instituto Nacional de Salud?
- c) ¿Cómo la dirección y control de la gestión estratégica administrativa contribuye a optimizar la capacitación del personal en el Instituto Nacional de Salud?

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Determinar en qué medida el modelo de gestión estratégica administrativa contribuye a optimizar la eficiencia del personal en el Instituto Nacional de Salud.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Determinar cómo las políticas de la gestión estratégica administrativa contribuyen a optimizar la motivación del personal en el Instituto Nacional de Salud.
- b) Determinar cómo la planificación y organización de la gestión estratégica administrativa contribuye a optimizar el compromiso organizacional del personal en el Instituto Nacional de Salud.
- c) Determinar cómo la dirección y control de la gestión estratégica administrativa contribuye a optimizar la capacitación del personal en el Instituto Nacional de Salud.

1.5 Justificación e importancia de la investigación

La propuesta de investigación se justifica porque permitió determinar en qué medida el modelo de gestión estratégica administrativa contribuye a optimizar la eficiencia del personal en el Instituto Nacional de Salud, contribuyendo de este modo a conocer con mayor información en los temas sobre las variables de estudio. Es decir, se propondrá en las recomendaciones las posibles soluciones técnicas para poner a disposición las herramientas de gestión que permitan a los ciudadanos acceder a servicios personalizados tanto preventivo-promocionales como recuperativos, acordes a sus condiciones de vulnerabilidad y sus factores de riesgo de salud que pudieran ser alcanzados en su modo de vida en la sociedad.

Asimismo, los posibles resultados tendrán utilidad para evaluar y conocer el nivel del modelo de gestión estratégica administrativa que contribuye a

optimizar la eficiencia del personal en el Instituto Nacional de Salud, lo cual contribuirá a proveer una mejor comprensión de la situación problemática en el sector salud, específicamente en la gestión pública, operativizando las funciones administrativas y la eficiencia de los gestores.

Asimismo, la investigación permitió el aporte mediante el análisis de la realidad y situación problemática, dándolos a conocer a la opinión pública y sociedad en general, por ello es necesario la gestión estratégica administrativa como medio para conocer las necesidades, críticas y sugerencias de cada funcionario para aportar con soluciones hacia la institución, solo así se logrará reducir las barreras organizacionales presente en los diferentes niveles jerárquicos del Sistema Nacional de Salud para optimizar la eficiencia del personal.

Finalmente, los que se beneficiarán directamente serán todos los funcionarios del Instituto Nacional de Salud porque se promoverá la identificación, motivación, compromiso organizacional y la capacitación del personal que creará un clima de confianza para cerrar las brechas de la gestión estratégica administrativa y mejorar la eficiencia del personal notablemente, de modo que la satisfacción del usuario se incremente al recibir mayor calidad y personalización de los servicios, menos corrupción en el sector y mayor empoderamiento del ciudadano para su salud.

1.6 Limitaciones de la investigación

1.6.1 Limitación teórica

No se evidencian limitaciones, porque existió información relevante en los repositorios digitales de las diferentes universidades del país, asimismo, información proporcionada por el Ministerio de Salud del Perú, relacionada con las variables de estudio, asimismo, las propuestas presentadas por el Ministerio de Salud a través del Instituto Nacional de Salud permitieron profundizar el estudio y culminarlo dentro de los plazos establecidos.

1.6.2 Limitación geográfica

Esta limitación fue superada en vista que tanto el Instituto Nacional de Salud como el espacio de investigación se ubicaron en Lima Metropolitana, por ende, la recolección de datos fue viable en los funcionarios sin limitación alguna sobre las variables de estudio.

1.6.3 Limitación logística

El estudio no presentó limitación logística pues los costos que significaron el desarrollo de la investigación fueron asumidos por la propia investigadora, por lo que no influyeron en los resultados de la investigación, existiendo disposiciones y marco legal del Instituto Nacional de Salud, los que constituyen herramientas que permitieron sentar las bases para el desarrollo de la investigación.

1.6.4 Limitación de información

Para la presente investigación no existió limitación de información, relacionada con la gestión estratégica administrativa y la eficiencia del personal en Lima Metropolitana, lo que permitió ahondar, profundizar y contrastar con la realidad problemática, porque la atención en salud médica y otros es permanente en la ciudadanía sobre el tema de investigación, dichos aspectos no influyeron por ningún motivo con relación a la información que se requería para dar sustento teórico con relación a las variables de estudio.

CAPÍTULO II

Marco teórico

2.1 Antecedentes de la investigación

En tiempos de Fayol se define a la administración como el proceso de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar; el estudio de la administración se concibió en sus áreas funcionales tanto en personas como en las finanzas, asimismo, en la estrategia, el modelo de administración estratégica identifica el análisis de los entornos interno y externo de la organización, de metas y objetivos, y formulación de estrategias (Lana, 2008,5).

En este marco, se reconoce la importancia de la administración estratégica que se desarrolla y define como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos” (David, 1997).

2.1.1 Investigaciones internacionales

Pedraza, N. (2019), formuló la tesis “*Diseño de un modelo de gestión administrativa estratégica enfocado en las condiciones culturales, sociales y económicas de las microempresas del sector de elaboración de alimentos para consumo humano del distrito metropolitano de Quito*”. (Tesis para optar el grado académico de Magíster). Universidad Andina Simón Bolívar, Quito - Ecuador. Su objetivo de investigación fue diseñar un modelo de gestión administrativa estratégica, que sea válido a las microempresas para ser reconocidos en la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros del sector, elaboración de alimentos para consumo humano activas del distrito metropolitano de Quito, considerando sus condiciones culturales, sociales y económicas. El tipo de investigación propuesto fue de carácter descriptivo, se aplicó el método deductivo, es decir, en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares, con diseño de investigación no experimental; se

empleó la técnica de la encuesta y los instrumentos de revisión bibliográfica, documental y cuestionario, cuya población de estudio se consideró a las sociedades registradas en el catastro del Servicio de Rentas Internas tomando una muestra de 72 observaciones. Los resultados indicaron impulsar por parte de las microempresas a adoptar los modelos de gestión estratégicos que les permita competir desde una postura sólida, diferenciada y sustentable en el tiempo, es por eso que analizó, revisión bibliográfica, modelos de gestión administrativa estratégica que han sido planteados por diversos autores, lo que ha permitido comparar variables relevantes sobre los pensamientos y metodología de aplicación de dichos modelos. Finalmente, la investigación concluye en una propuesta de un “modelo de gestión estratégica para las empresas del sector elaboración de alimentos para consumo humano del distrito metropolitano de Quito”, considerando los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada con la sustentabilidad de las empresas que se ha observado desde la perspectiva interna, con base en la investigación de campo, que el 97% de los propietarios considera a sus empresas rentables.

Fajardo, L. M. (2018), diseñó la tesis “*Gestión estratégica y desarrollo empresarial de las operadoras de transporte terrestre intraprovincial de pasajeros del cantón Milagro, Ecuador, período 2013-2016*”. (Tesis para optar el grado académico de Doctor). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. La investigación tuvo como objetivo determinar si la gestión estratégica influye en el desarrollo empresarial de las operadoras de transporte terrestre intraprovincial de pasajeros del cantón Milagro - Ecuador. Se aplicó en la metodología de investigación el enfoque cualitativo y el enfoque cuantitativo, porque toma bases teóricas, en ambos desarrollaron los procesos de muestreo, recolección de datos, procesamiento y análisis de datos, el tipo de estudio fue no experimental, longitudinal, por que observó a un mismo grupo de sujetos y se recolectó datos durante un período de tiempo, su alcance de estudio fue exploratorio, correlacional, descriptivo y explicativo, utilizó el método de observación, análisis, síntesis, inducción y deducción; la muestra estuvo conformada por 205 operadoras de transportes terrestre del cantón

Milagro, la técnica utilizada fue la encuesta y como instrumento se aplicó un cuestionario de preguntas. El resultado evidenció que las operadoras de transporte terrestre intraprovincial de pasajeros del cantón Milagro, no han creado estrategias para mantenerse como líder en el mercado, se evidenció falta de conocimientos básicos. También evidenció falta dirección estratégica para aplicarse en este campo, falta brindar conocimientos a los clientes de la reputación de la empresa. No existe factor de liderazgo, motivación, razón por la cual existe diferencias entre directivos y empleados, lo cual no permite trabajar para el crecimiento de la empresa.

Finalmente, esta tesis se fundamenta en que hace falta de una adecuada planificación estratégica para un mejoramiento y desarrollo integral continuo que lleve de manera eficaz el empleo y desarrollo de sus capacidades de sus miembros, para el logro de sus metas y objetivos.

Sánchez, I. K. (2017), formuló “*La comunicación interna y su vinculación con la eficiencia laboral del personal de consulta externa del hospital general docente Ambato*”. (Tesis para optar el grado académico de Magíster). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Su objetivo de investigación fue determinar la vinculación entre la comunicación interna y la eficiencia laboral del personal de consulta externa del Hospital General Ambato. El enfoque de investigación utilizado fue el cuali-cuantitativo porque se basa “en métodos de recolección de datos y confía en la medición numérica”, nivel descriptivo y correlacional, la técnica empleada fue la encuesta por medio del Test de Factores Psicosociales incluyendo 30 preguntase en grupos de 4 dimensiones que sirvió para medir el nivel de comunicación interna y la eficiencia laboral siendo la unidad de medida 96 personas que prestan servicio en el Área de Consulta Externa. Los resultados indicaron que factores afectan la comunicación interna, entre ellos, uso deficiente de medios de comunicación, ignorar los cargos y niveles jerárquicos, falta de flujos de comunicación informal y escasa planificación institucional, todos estos factores afectan en la eficiencia laboral; el nivel de eficiencia laboral debido a exceso en las jornadas de labores sin reconocimiento económico, esto genera bajo

rendimiento personal y grupal. En conclusión, es necesario la implementación de estrategias para una comunicación interna basadas en endomarketing, que sirve para elevar la eficiencia laboral del personal de consulta externa del Hospital General Docente Ambato con la finalidad de apoyar el logro de las metas institucionales.

Ferrándiz, R. (2017), elaboró la investigación “Análisis de la eficiencia de los hospitales públicos de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia”. (Tesis para optar el grado académico de Doctor). Universidad Católica de Murcia, España. La investigación tuvo como objetivo principal medir la eficiencia de los hospitales públicos de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia (CARM) pertenecientes al Servicio Murciano de la Salud (SMS) mediante modelo de frontera no paramétricos. La investigación fue de enfoque cualitativo, cuya finalidad fue obtener la eficiencia de 9 hospitales públicos que integran el Servicio Murciano de la Salud en los años 2012 al 2014. Se realizó una revisión bibliográfica para elegir el modelo y sus variables, y se concluyó el uso del modelo es el de frontera no paramétricos, análisis envolvente de datos (DEA) orientado a output y rendimiento constante a escala. Finalmente, en los resultados se muestra que el índice de eficiencia media del período investigado de 2012 a 2014 es de 1,015797, indica una ineficiencia de 1,579%. El año 2012 indica mayor ineficiencia de 1,035306, supone 3,5% de ineficiencia. La cantidad de hospitales eficientes de tendencia positiva, 2 unidades el primer año, 6 unidades el segundo y de 8 unidades en el tercer año. Esto supone alcanzar el 89% de hospitales eficientes en el último año del período. A modo de resumen, el 59% ha tenido un comportamiento eficiente de las unidades en el periodo de estudio. Solo 2 unidades son eficientes los 3 años del período, el Hospital Morales Meseguer y el Hospital Universitario Virgen de la Arrixaca. Ninguno de los hospitales es ineficiente los tres años. El Hospital Virgen del Castillo de Yecla en el periodo (2012) es ineficiente con 1,100137 y un periodo (2014) es súper eficiente de 0,879789. Las medidas de mejora que propone es el incremento de la actividad quirúrgica aumentando el rendimiento quirúrgico, implantar

la actividad quirúrgica en programas en turno tarde, sin aumento de coste, e intervenciones quirúrgicas de cirugía mayor ambulatoria que al no tener excedente de camas no generarán estancias hospitalarias.

Romero, O. (2016). *La gestión estratégica y su influencia institucional en los planes estratégicos de las universidades públicas del Ecuador. Caso Universidad Técnica de Machala*. (Tesis para obtener el grado académico de Doctor en Ciencias Administrativas). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Cuyo objetivo fue plantear un modelo de gestión estratégica institucional, en los planeamientos estratégicos de las universidades públicas del Ecuador, direccionado a la Universidad Técnica de Machala. Se aplicó la metodología de investigación explicativa, de diseño descriptivo correlacional, tipo de estudio no experimental. Se tomó como unidad de análisis a los directivos, docentes y personal administrativo responsables de los planes estratégicos y planes operativos de la Universidad Técnica de Machala. La técnica de recolección de datos fue el análisis y encuestas, la población de estudio fue de 530 personas que laboran en la universidad. Los resultados indicaron que el análisis de la correlación de Spearman determina una correlación entre las variables gestión estratégica y planificación estratégica y evidencia una relación positiva a 1. Por lo tanto, el modelo de gestión estratégica institucional propuesto para la Universidad Técnica de Machala articula cuatro componentes: gestión organizacional, planificación institucional, ética organizacional y gestión de la calidad.

2.1.2 Investigaciones nacionales

Sandoval, A. (2018). *Gestión administrativa del órgano de control institucional y su relación con la productividad laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Moyobamba. 2017*. (Tesis para obtener el grado académico de Maestro en Gestión Pública). Universidad César Vallejo, Tarapoto. Su objetivo fue determinar la relación entre la gestión administrativa del órgano de control institucional y la productividad laboral

de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Moyobamba, 2017). El estudio fue de tipo no experimental, descriptivo-correlacional, de enfoque cuantitativo, con una población de 30 colaboradores, la técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento fue un cuestionario de tipo Likert, se consultó el proceso de gestión administrativa y el nivel de productividad laboral. El resultado evidencia que existe relación significativa, regular y aceptable entre la gestión administrativa del órgano de control institucional y la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Moyobamba en el 2017. Esto se sustenta en que el 50% reconoció como regular el nivel de gestión administrativa y el 30% que fue inadecuada, solo el 20% indicó que era adecuada. El grado de productividad laboral de los colaboradores en la Municipalidad de Moyobamba 2017 se conoció como aceptable pues obtuvo el 43%, mientras que el 13% mostró una productividad “muy mala”. En ese sentido, se requiere que la Municipalidad realice planes estratégicos para el mejoramiento de la gestión administrativa en aplicación de las normativas vigentes para una gestión eficaz y eficiente en el logro de objetivos y metas municipales.

Torres, R. (2018). *Políticas de incentivos y la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Pasco, período 2018*. (Tesis para obtener el grado académico de Maestro en Ciencias de la Administración con mención en Gestión Pública y Desarrollo Local). Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Cerro de Pasco. Su objetivo fue conocer de qué manera se relacionan las políticas de incentivos y la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Pasco, 2018). El tipo de investigación fue aplicada, método deductivo y correlacional, de diseño no experimental, se aplicó la técnica de recolección de datos de la encuesta y recopilación de fuentes bibliográficas. Como resultados de la investigación se evidencian una relación de influencia positiva entre la política de incentivos y la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Pasco, período 2018. La presencia de características como la cantidad de datos y el tamaño de su

muestra (n=51) fue suficientemente necesario para proveer estimación precisa para la relación. La investigación concluyó en que la política de incentivos tiene una relación de influencia positiva y significativa en la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Pasco, período 2018. En el 62,7% de los casos el nivel de política de incentivos es medio y el 64,7% de la eficiencia laboral es medio. Por ello, se recomendó una adecuada aplicación de las políticas de incentivos consecuente con la eficiencia en la gestión de la municipalidad, requiriendo tener presente la planificación, estructurar canales de comunicación eficientes, e incorporar factores de motivación como estrategias.

Tinco, C. A. (2017). *Gestión estratégica en el servicio administrativo en la Dirección Regional de Energía y Minas, 2017, Ayacucho*. (Tesis para optar el grado académico de Magíster). Universidad César Vallejo, Lima. Cuyo objetivo fue determinar si existe una relación entre la gestión estratégica y el servicio administrativo en la Dirección Regional de Energía y Minas, 2017, Ayacucho. El tipo de investigación fue no experimental, de diseño descriptivo correlacional, de enfoque cuantitativo, la población y unidad de medida constituidas por 30 colaboradores seleccionados bajo muestreo no probabilístico, la encuesta como técnica de recolección y el instrumento de recolección utilizó el cuestionario, con una estructura con respuestas tipo Likert. Los resultados obtenidos fueron bajo un tratamiento estadístico, el cual se confirmó la hipótesis de la investigación; y se concluyó la existencia de una relación positiva y significativa entre la gestión estratégica y el servicio administrativo en la Dirección Regional de Energía y Minas, Ayacucho en el 2017. Esto se sustenta puesto que el valor de p-valor ($0.00 < 0.05$) < nivel de significancia (0.05) y según el coeficiente de correlación Rho de Spearman existe una relación del 0.779. En conclusión, efectivamente, se logró demostrar que, si se mejoran los niveles de gestión estratégica, entonces este alcanzará mejorar el servicio administrativo; también concluye que la gestión estratégica es mala para el 33.3%, es regular para el 50% y buena para el 16.7% de los trabajadores de la Dirección Regional de Energía y Minas,

Ayacucho; en particular el servicio administrativo de los trabajadores muestra el 40% como resultado malo, 46% como regular y 13 % como bueno. En tal sentido, es necesario implementar acciones estratégicas que permitan mejorar los niveles de gestión estratégica, en consecuencia, el nivel del servicio administrativo de la dirección.

Abanto, F. M. (2016). *Eficiencia y eficacia del programa de abastecimiento de medicamentos del Ministerio de Salud en el centro de salud materno infantil "Vista Alegre" del distrito de Víctor Larco de la provincia de Trujillo*. (Tesis para optar el grado académico de Doctor). Universidad Nacional de Trujillo - Perú. Su objetivo de investigación fue implementar la eficiencia y la eficacia del Programa de Abastecimiento de Medicamentos del Ministerio de Salud en el Centro de Salud Materno Infantil "Vista Alegre" del distrito de Víctor Larco de Trujillo, año 2016. El diseño aplicado fue contrastación de una sola casilla, de enfoque cuantitativo, de método deductivo y de análisis documental, cuya muestra estuvo constituida por 20 ítems que comprenden los medicamentos trazadores del petitorio farmacológico del Ministerio de Salud. La técnica y el instrumento dieron como resultado los siguientes indicadores: como sigue "1. Porcentaje promedio ponderado de variación de inventario, 2. Porcentaje promedio de tiempo de desabastecimiento, 3. Porcentaje con base en el valor de los medicamentos comprados por medio de concurso de licitación, 4. Porcentaje promedio de un conjunto de 20 medicamentos trazadores no vencidos disponibles. Los resultados evidencian lo siguiente: (1) La eficiencia a través del porcentaje promedio ponderado de variación de inventario en el almacén del Programa SISMED del Centro de Salud Materno Infantil "Vista Alegre" es de 0.74%; encontrándose diferencia para Amoxicilina 500 mg. Tab. que presenta 0.67%, y para Paracetamol 500 mg. Tab. que fue de 0.81%. (2.) La eficacia a través del porcentaje promedio del tiempo de desabastecimiento es de 3.32%; encontrándose diferencia para Diazepam 5 mg. Tab. que presenta 33.00%, para Lidocaína sin epinefrina 2% x 20 ml. (50 ml.) inyectable que fue de 16.67%, y para SMT/TMP (Cotrimoxazol) 40 mg./200 mg./5 ml. que

fue de 16.67%. (3.) La eficiencia a través del porcentaje con base en el valor de los medicamentos comprados por medio de concursos de licitación es del 100%, que corresponde a medicamentos comprados por medio de concursos de licitación y que tienen un valor de S/ 42,600.00, y para medicamentos comprados por adquisición directa fue del 0%. (4.) La eficacia a través del porcentaje promedio de un conjunto de 20 medicamentos trazadores no vencidos disponibles en el Programa SISMED es del 100%”. Al final, luego de realizar la evaluación se tuvo como evidencia el requerimiento de corrección, el cual se sugirió determinar un programa de mejoramiento de la calidad (PMC), con la finalidad de fortalecer las actividades administrativas tales como las normas generales y los procesos técnicos, que comprenden al Sistema de Abastecimiento.

Sihuincha, Ticllsauca (2016). *La gestión administrativa y la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Angaraes - 2016 Huancavelica*. (Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración). Universidad Nacional de Huancavelica. Su objetivo fue determinar la relación entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Angaraes - Período 2016. El estudio de la investigación da cuenta que existe una correlación entre las dos variables, lo que ha determinado que existe una buena relación entre los trabajadores de la comuna edil y la gestión realizada por las autoridades de la Municipalidad Provincial de Angaraes. El estudio fue de diseño no experimental, descriptivo - correlacional, bajo un enfoque cuantitativo, la población y muestra estuvieron constituidas por 64 trabajadores seleccionados bajo un muestreo no probabilístico, la técnica para la recolección fue la encuesta y el instrumento de recolección fue el cuestionario, estructurado con respuestas tipo Likert. Los resultados fueron obtenidos bajo un tratamiento estadístico, mediante el cual se comprobó la hipótesis de la investigación, por lo cual se concluye que existe una relación directa significativa entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de

Angaraes. Esto se sustenta por el nivel de significancia según coeficiente de correlación Rho de Spearman que resultó 0.659. Finalmente, se recomendó implementar programas de sensibilización sobre una adecuada gestión administrativa basados en las normas de tipo ético profesional, identificar factores remunerativos y recompensas, fortalecimiento de recompensas que influyen en la satisfacción laboral.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Base teórica de la variable de estudio X: Gestión estratégica administrativa

Definición

Se define como la técnica gerencial que ayuda a la organización a ser proactiva en la formulación de sus escenarios futuros para poder visualizar los más probables hechos y resultados a obtener. Se utiliza este término para dar la idea de ser un proceso participativo en donde se dirige y se decide para un beneficio común en el área administrativa y operacional de la empresa (Prieto, 2012, p. 89).

El aporte del autor sobre la gestión estratégica administrativa de una empresa es la dinámica con la que se mueven todos los procesos e incluyen el trabajo sinérgico de sus integrantes, además, si no hay estrategia sin un sentido amplio de proactividad, que es la razón de ser y que logre la empresa, mostrando un camino claro para que la gestión estratégica sea proactiva debe transitar varias etapas.

Medición

Para medición de la variable Gestión estratégica administrativa, se toma en cuenta la comunicación corporativa que forma parte de las organizaciones por la incorporación de las nuevas tecnologías, volviéndolos cada vez más sistémicos, donde es necesario medir para saber cómo agregar un valor, por ende, es preciso demostrar que la gestión estratégica en la comunicación

interna tiene vínculo directo con la gestión organizacional, conocer de manera positiva y negativa los resultados que posibilita establecer prioridades, para tomar decisiones y previsiones en la planificación. En la práctica, medir facilita, por ejemplo, indagar el nivel de satisfacción y la imagen de los públicos internos; adecuar la comunicación masiva y directa para construir una mejor relación con ellos; conocer sus prioridades, expectativas y necesidades y, entonces, posicionar los objetivos en la gestión estratégica administrativa (Lesta & Álvarez, 2011, p. 12).

Teorías

El aporte de numerosos investigadores en la búsqueda de modelos de gestión estratégica que conlleven al desarrollo empresarial, para sobrevivir en un entorno cada vez más incierto y competitivo, debe sentar y buscar información de las teorías alineadas con la variable de estudio y sus dimensiones relacionadas con el objeto de estudio de la investigación, que han aportado los investigadores de esta ciencia y disciplina, en diferentes enfoques teóricos que han servido de base para la propuesta de un modelo que aporte al desarrollo de la gestión estratégica administrativa.

a) Teoría de la administración científica

Taylor, conocido como “el padre de la administración científica”, es la persona, probablemente, que mayor repercusión ha tenido sobre el desarrollo de la administración en sus inicios tras analizar al trabajo descomponiéndolo en tareas simples (Muñoz, 2013).

Asimismo, Vargas y Nava (2009) señalan que un sistema de trabajo motiva a un mejor desempeño de la labor por parte de los trabajadores, y para ellos eran palabras claves: instruir y dirigir, y no forzar, de esta forma se garantizaba el éxito organizacional en cierta medida.

Finalmente, Molina (2008) señala que “la administración científica está integrada por ciencias formalmente constituidas, como son la sociología,

la economía, la psicología, el derecho, las matemáticas, la antropología, entre otras, y además busca crear principios para mejorar la eficiencia organizacional, precisamente en contra del empirismo”.

b) Teoría clásica de la organización

Henry Fayol fue quien describió la administración como un conjunto universal de funciones, entre las cuales figuraban: planificación, organización, mando, coordinación y control.

En esta teoría planteada por Fayol, se describen principios y conocimientos que conducen a una administración segura, de tal manera que esta teoría tenga en una base que debía tener cualquier organización para ser eficiente.

Asimismo, Fayol estableció principios dentro de la administración moderna: (1) División del trabajo; (2) Autoridad; (3) Disciplina; (4) Unidad de mando; (5) Unidad de dirección; (6) Subordinación de los intereses del individuo al interés general; (7) Remuneración; (8) Centralización; (9) Jerarquía; (10) Orden; (11) Equidad; (12) Estabilidad del personal en sus puestos; (13) Iniciativa; y (14) Solidaridad o unión del personal.

Además de los principios universales de administración, referidos y establecidos por Fayol (Chiavenato, 1987), se propuso que toda empresa podía ser dividida en seis grupos de funciones básicas, a saber: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas.

c) Teoría de la burocracia

Teoría que surgió a partir de 1940, y está relacionada con la estructura organizacional, creada por Max Weber, quien propuso que no solo las empresas sino todas las áreas y formas de actividades de las mismas requieren de un modelo de gestión de organización racional, que

comprenda las variables involucradas en el proceso, incluyendo a los participantes (Rivas, 2014).

Para Marín (2006), esta es la forma ideal de ordenamiento, encaminada a los individuos y a la organización como tal. En tal sentido, la administración burocrática se configura de manera racional y de ejercer el dominio con precisión, la continuidad, la disciplina, el rigor y la confianza, orientándose al cumplimiento de fines propio de la dominación en la gestión administrativa.

d) Teoría sobre gestión estratégica

Según De Gregorio (2003), “las teorías, enfoques y concepciones filosóficas clásicas de la organización señalan que el directivo es un especialista en las acciones y técnicas de gestión, que mediante una concepción racionalista de los procesos productivos pretende obtener un desarrollo eficiente de la organización, es decir, el dominio de las técnicas permite a los directivos conseguir los objetivos preestablecidos”.

Sin embargo, esta concepción clásica y racionalista ha sido superada por el enfoque estratégico de la organización, es decir, las organizaciones actuales basan sus actividades en técnicas estratégicas de adaptabilidad al entorno y a las modificaciones que se producen y permiten su supervivencia y desarrollo efectivo, para lo cual esta investigación tiene como sustento al enfoque estratégico de la organización (De Gregorio, 2003).

En tal sentido, es un reto brindar servicios y productos acorde a las expectativas de los consumidores y/o usuarios en las organizaciones empresariales y gubernamentales; por tanto, estas están en una constante mejora de sus procesos de gestión (Betancourt, 2006).

Asimismo, los procesos de gestión han evolucionado a través de la historia mediante cuatro paradigmas, según Betancourt (2006):

- 1) El primero está referido a la suerte, es decir, se busca que las cosas funcionen según lo esperado, puesto que este paradigma está basado en simples deseos sin acciones concretas, muchas organizaciones en sus inicios siguen este modelo de funcionamiento.
- 2) El segundo paradigma está referido a la introducción de la planificación presupuestaria, este modelo se centra en el poder del dinero en el desarrollo de las organizaciones. Este paradigma señala que, si se establece adecuadamente el factor financiero, se va a poder gestionar eficientemente el flujo de materiales y financieros en el cumplimiento de los objetivos propuestos. En conclusión, un buen control de los recursos financieros permite desarrollar la gestión de la organización.
- 3) El tercer paradigma está relacionado a la planificación estratégica, este elemento representa lo llamado como poder central, permite establecer acciones a corto, mediano y largo plazo. Para hacer frente a las dificultades de la organización, la planificación estratégica se desarrolla a aportar un análisis de entorno y se concentra interés de acuerdo a las áreas determinadas de la organización. Sin embargo, el problema de este modelo yace en que la responsabilidad recae en los planificadores, limitando la participación de las otras entidades de la organización; otro punto débil es el cumplimiento de las acciones plasmadas dentro de los planes, en ese sentido, la planeación estratégica solo se convierte en un documento mas no en una guía de gestión (Betancourt, 2006).

De la teoría de Chiavenato (2009) se infiere que hoy en día las organizaciones están adoptando otros sistemas organizacionales más dinámicos, descentralizados y efectivos, esta es la versión estratégica, y está basada en que el poder lo tiene la gente de la organización y se establece que cada líder o gerente plantee y conduzca dentro de su propia gestión, en ese escenario se habla bastante de la implementación de estrategias organizacionales dentro de la gestión.

4) Finalmente, el cuarto paradigma es la gestión estratégica, Betancourt (2006) agrega que este paradigma está basado en que el poder lo tiene la gente y se establece que cada líder dentro de sus funciones, posibilidades y atribuciones, en ese sentido, se introducen los conceptos de estrategias, entre ellas las anticipadas y las adaptativas. La gestión estratégica se caracteriza por la división de la responsabilidad; la responsabilidad corresponde a cada gerente, es decir, el poder es descentralizado, ya no es un centro de poder, ahora ya existen una serie de lineamientos corporativos establecidos en equipo, cada organización tiene la gran responsabilidad de implementar estratégicamente las acciones para lograr los objetivos institucionales, estas estrategias en primera instancia deben de responder a la visión y misión bajo un enfoque democrático, concertado y participativo.

Dimensionamiento

Se desarrolla y descompone la variable Gestión estratégica administrativa, teniendo en cuenta los enfoques de la rentabilidad económica y políticas de Estado en las microempresas inmobiliarias - Lima 2015 (Chávez, 2016), el proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (D'Alessio, 2008), conceptos de administración estratégica (David, 2013) y de la administración, una perspectiva global y empresarial (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012).

Dimensión 1: Políticas de la gestión estratégica administrativa

Para Chávez, (2016) señala: “Una política en la empresa es un comportamiento propositivo, intencional, planeado, no simplemente reactivo, casual. Se pone en movimiento con la decisión de alcanzar ciertos objetivos a través de ciertos medios: es una acción con sentido. Es un proceso, un curso de acción que involucra todo un conjunto complejo de decisiones y operadores. La política es resultado de enfrentamientos y compromisos, de competiciones y coaliciones de conflictos y transacciones convenientes” (p. 20).

Según D’Alessio (2008), señala “que los límites del accionar gerencial que acotan una gestión estratégica se denominan políticas. Estas políticas tienen que estar alineadas con el primer conjunto de macropolíticas que debe tener toda organización, es decir, con sus valores, debiendo existir entre ellos una correspondencia bilateral” (p. 388).

Asimismo, el autor señala “que por medio de las políticas se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización, la visión. Sin embargo, estas rutas deben estar enmarcadas bajo los principios de ética, legalidad y responsabilidad social, que norman la dirección de la organización”.

Por otro lado, existen algunos lineamientos (David, 2013) que pueden derivar en la implantación de políticas que normen la organización, que son:

- Ofrecer talleres y seminarios, amplios o limitados, para el desarrollo administrativo.
- Centralizar o descentralizar las actividades para la captación de empleados.
- Reclutar por medio de oficinas de empleo, universidades y/o periódicos.
- Promover a personal del interior o contratarlo en el exterior.

- Promover al personal, en base a lo que hacen o teniendo en cuenta su antigüedad.
- Vincular la remuneración de los ejecutivos con los objetivos a largo plazo y/o anuales.
- Ofrecer muchas o pocas prestaciones a los empleados.
- Negociar con los sindicatos obreros en forma directa o indirecta.
- Delegar la autoridad de los gastos grandes o retener la autoridad en forma centralizada.

Para D'Alessio (2008), las políticas son relevantes en una organización porque constituyen:

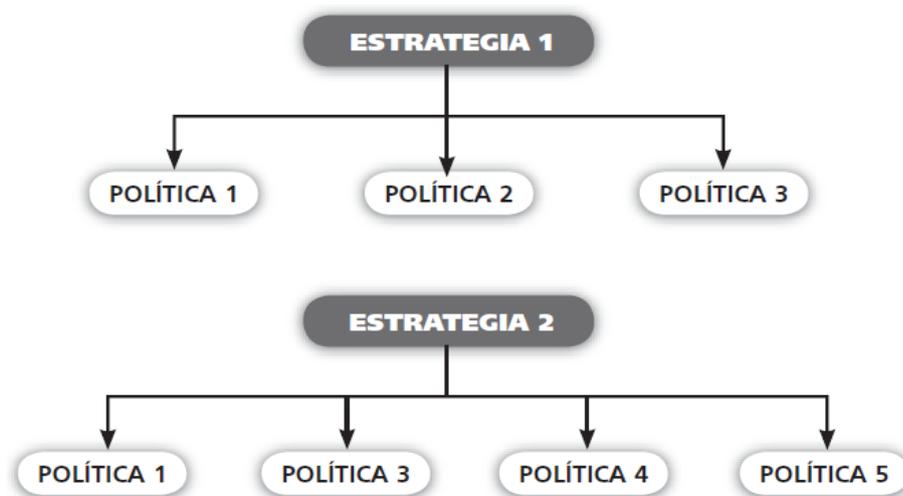
- La base para solucionar problemas recurrentes.
- Las fronteras, restricciones y límites sobre las acciones administrativas.
- Las expectativas para gerentes y empleados.
- La base para el control y coordinación de la gestión.

La Autoridad Nacional del Servicio Civil, ANA, Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH), señaló:

“En este marco se debe vincular el Modelo de Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público, en relación con el primer subsistema: Planificación de políticas de recursos humanos, que es una herramienta que permite organizar la gestión interna de recursos humanos en congruencia con los objetivos estratégicos de las Oficinas de Recursos Humanos de la entidad. Asimismo, permite definir las políticas, directivas y lineamientos propios de la entidad con una visión integral en temas relacionados a recursos humanos”.

En paralelo, los objetivos y las políticas también mantienen un nivel de jerarquía según su impacto en la organización. Un ejemplo, se pueden tener políticas que son asociadas a las estrategias de la organización, o políticas de apoyo, de menor jerarquía, tal como se muestra en la figura 1.

Figura 1. Estrategias - Políticas



Fuente: D'Alessio (2008, p. 389). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia.

Dentro de este marco, se hace necesario resaltar “los valores de una organización que pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios, y constituyen el patrón que guía el proceso de toma de decisiones. Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad”. (D'Alessio, 2008, p. 68).

Los valores son indispensables para:

1. Moldear los objetivos y propósitos.
2. Producir las políticas.
3. Definir las intenciones estratégicas.

Por esta razón, es que las organizaciones exitosas en el ámbito global han definido con precisión los valores y principios que han normado el comportamiento de su organización en el ámbito mundial.

Por otra parte, de acuerdo con Rodríguez (2005), el proceso de cambio de las políticas y modo de actuación de la organización ante el cambio puede ser

más o menos complicado. Según Rodríguez y Alemañy (1998), este proceso se puede dividir en cuatro partes, que son:

a. Diagnóstico estratégico

- Revisa las actitudes gerenciales y organizacionales respecto a la posición futura de la organización y de acuerdo con la realidad cambiante del entorno.
- Identifica las necesidades reales de la organización en relación con el futuro deseado.
- Define las acciones que deben iniciarse en el presente para realizar la visión del futuro diseñado para la organización.

b. Desarrollo estratégico

- Acciones para trasladar a la organización de la situación actual a la deseada.
- Asignación de recursos y esfuerzos para captar la información durante la formulación de los planes de capacitación o ajustes en la organización.

c. Administración del proceso

- Formular y ejecutar los cronogramas establecidos para el cambio y diseñar los proyectos especiales que deben recibir tratamiento diferenciado.

d. Presupuesto estratégico

- Regular el flujo de los fondos disponibles.
- Analizar las posibilidades de captar recursos.
- Establecer el ritmo del proceso de cambio.
- Privilegiar las inversiones inteligentes.

Finalmente, el proceso de las políticas de la gestión estratégica administrativa se inicia con la concepción estratégica que dará respuesta al problema estratégico, planteada a partir de los resultados del diagnóstico empresarial. Según Rodríguez y Alemañy (1998), señala: “la formulación de la estrategia ve la organización como una unidad lógica de los factores, pero, además, considera la intervención de un actor único y racional, que sabe definir perfectamente objetivos y un sistema de preferencias, apoyándose también en métodos e instrumentos analíticos a fin de intentar optimizar esfuerzos dentro de la empresa”.

Dimensión 2: Planificación y organización

La planificación

Es la base de todas las funciones gerenciales, que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados (Koontz, et al., 2012, p. 108).

Aunado a esto, los autores determinan los tipos de planes que se implementan y pueden clasificarse como misiones o propósitos, objetivos o metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos. Los cuales, una vez que reconoce una oportunidad para integrar los planes, el gerente planea con sensatez al establecer objetivos, presuponer (premisas) el ambiente presente y futuro, encontrar y evaluar cursos de acción alternativos y elegir un curso a seguir.

Por otra parte, en la planificación sería imposible si no se formularan suposiciones. McConkey (1988) las define como “las mejores estimaciones que pueden tenerse en el presente respecto del impacto de los principales factores externos, sobre los cuales el gerente tiene un control limitado, pero

que pueden ejercer un efecto significativo en el desempeño o en la habilidad para lograr los resultados deseados” (p. 67).

Por lo tanto, las estrategias enfrentan un sinnúmero de variables e imponderables que no pueden ser controlados o predecibles con completa precisión. Es decir, al formular estrategias no se debe hacer suposiciones sin fundamentos, sino suposiciones razonables basadas en la información disponible. (David, 2013, p. 80).

Para David (2013), “la planificación consiste en todas aquellas actividades administrativas relacionadas con la preparación para el futuro. Entre sus tareas específicas se encuentran la elaboración de pronósticos, la determinación de objetivos, creación de estrategias, desarrollo de políticas y determinación de metas. Es decir, la planeación es el inicio del proceso con el cual un individuo o una empresa pueden transformar sus sueños en logros. La planeación nos evita caer en la trampa de trabajar demasiado para conseguir muy poco. Es la etapa del proceso de la administración estratégica en la que se realiza la formulación de la estrategia”. (p. 100).

Asimismo, Ramírez (2015), “definió que la planificación estratégica es el proceso que corresponde realizar a una organización cuando se enfrenta a un nivel inicial de incertidumbre del futuro, el que va a depender del grado de turbulencia y dinamismo del entorno en que funciona la organización. Generalmente este proceso responde a las preocupaciones y proyecciones de mediano plazo de la organización, quedando el planeamiento por escenarios como respuesta a las de largo plazo, en la cual los niveles de incertidumbre del futuro son mayores”. (p.125).

En resumen, se evidencia lo que expresan diferentes autores, la planeación estratégica viene siendo entendida también como una de las primeras fases en el proceso administrativo, que permite a la organización establecer estrategias, políticas y metas, así como objetivos como visión en el futuro, ya

sea en el corto, mediano y largo plazo, con la finalidad de cumplir con la visión que se desea lograr dentro de la organización, se considera como una de las fases más importantes dado que en ella se puede prever de manera planificada y con anticipación, las acciones a seguir la búsqueda de los objetivos que la organización persigue. Tal como señala Koontz, et al. (2012), “la planeación y el control son inseparables; cualquier intento por controlar sin una buena planeación no tiene sentido, pues no hay forma de que las personas sepan si van en la dirección que quieren (el resultado de la tarea de control), a menos de que primero estén seguros de adónde quieren ir (parte de la tarea de planeación); así, los planes aportan los estándares de control”.

La organización

Para la mayoría de los gerentes en funciones el término organización supone una estructura intencional y formal de funciones o puestos. En general se utiliza para referirse a una estructura formal de funciones, aun cuando en ocasiones se refiera a una empresa (Koontz, et al., 2012, p. 200). ¿Qué significa estructura intencional de funciones? Primero, significa que las personas que trabajan en forma grupal deben cumplir ciertas actividades; segundo, los papeles a desempeñarse se deben proyectar deliberadamente a fin de garantizar que quienes desempeñen y realicen las actividades solicitadas y se dispongan entre sí para trabajar en grupo en armonía, con eficiencia, eficacia y efectividad. Al instaurar esta estructura de modo intencional, los gerentes en su mayoría consideran que están organizando.

Los autores Koontz, et al. (2012), señalan que en la administración se distingue entre organización formal e informal:

- a) **Organización formal:** Estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. Es decir, un gerente debe adoptar un ambiente de desempeño individual, organizar de forma adecuada una estructura, de tal manera que esto contribuya más efectiva para el logro de metas en el grupo.

b) **Organización informal:** Es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí; de este modo, las organizaciones informales (que no aparecen en el organigrama) podrían incluir el grupo del taller de máquinas, los asignados al sexto piso, el grupo que juega boliche el viernes por la noche y los que se reúnen a tomar el café por las mañanas (Truss, 2001).

Por otra parte, David (2013) señala “que en la organización se incluye todas las actividades administrativas que generan una estructura de tareas y relaciones de subordinación. Las áreas específicas incluyen el diseño organizacional, la especialización y descripción de puestos, las especificaciones de puestos, el grado de control, la unidad de mando, la coordinación, el diseño y el análisis de puestos. En esta etapa del proceso de la administración estratégica se realiza la implementación de la estrategia” (p. 101).

En efecto, “el propósito de la organización es lograr un esfuerzo coordinado para definir las tareas y las relaciones de subordinación. Organizar significa definir quién hará qué y quién le reportará a quién. Existen incontables ejemplos en la historia de empresas bien organizadas que han competido con éxito contra otras mucho más fuertes, pero menos organizadas, y a las que en algunos casos han derrotado. Una empresa bien organizada, por lo general, cuenta con gerentes y empleados motivados que están comprometidos con el éxito de la organización. En una empresa bien organizada, la asignación de recursos es más eficaz y su uso es más eficiente que en una desorganizada”. (David, 2013, p. 102).

Finalmente, de lo expresado por los autores se considera que la organización es un grupo de personas que se conocen, trabajan y se organizan, porque es la etapa de la implementación de la estrategia, cuya función de la administración se compone de tres actividades secuenciales: subdividir las tareas en puestos

de trabajo (especialización laboral), combinar puestos para formar departamentos (departamentalización) y delegar autoridad.

Dimensión 3: Dirección y control

Dirección

La función gerencial de dirección se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo. Donde el análisis de esta función es en esta área que las ciencias del comportamiento hacen su principal contribución a la administración (Koontz, et al., 2012, p. 386).

En este contexto, los objetivos se alinean a la organización que pueden diferenciar un tanto entre otras organizaciones, es evidente que los servidores tienen muchas necesidades y objetivos importantes para sí mismos; en la función de dirección, los altos mandos utilizan su potencial y pueden ayudar a satisfacer sus propias necesidades y contribuyen con las metas de la empresa.

Por otra parte, Hitt, Ireland y Hoskisson (2004) definen, la dirección como “la relación que existe entre las partes interesadas de una organización, que sirve para establecer su curso estratégico y controlar su desempeño, trata, en esencia, de identificar la manera de garantizar una buena toma de decisiones” (p. 308).

Según la explicación anterior de los autores, consideraron que la dirección permite que la organización efectúe la acción de control sobre las actividades que el personal efectúa, de tal manera que dichas acciones permitan el cumplimiento de los objetivos, las metas, y otras, que han sido planteadas por la organización.

Para Rodríguez (2015), la dirección es “el proceso que realiza una persona o líder para motivar a los demás a realizar un trabajo unido y de manera eficaz” (p. 467). En tal sentido, se evidencia que la dirección es fundamental, porque va a permitir que el personal con que cuenta la organización se comprometa al logro de los objetivos, para ello es importante que los responsables de la organización tengan liderazgo para cumplir sus metas que tienen trazadas para la organización.

En resumen, toda organización que no tiene un sentido de dirección no tiene una estrategia coherente y esto se apresura a su propio fin. Cuando una organización no tiene un rumbo definido, suele llegar a un lugar donde no quiere estar. Toda organización necesita establecer y comunicar de manera consciente objetivos y estrategias claras (David, 2013, p. 200). Es decir, los buenos estrategias llevan su empresa hacia adelante con un propósito y con una dirección, para lo cual evalúan y mejoran continuamente sus posiciones estratégicas, que constituye un enfoque lógico, sistemático y objetivo para determinar la dirección futura de una empresa.

Control

Se define como la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren, y se relaciona estrechamente con la función de planear; de hecho, algunos autores sobre administración consideran que estas funciones no pueden separarse (Koontz, et al., 2012, p. 496).

Asimismo, se puede decir que el control, tiene como finalidad asegurar las acciones que tiene realizar una organización, de acuerdo a lo que tiene planificado. y de esta manera evaluar la eficacia de los resultados o el grado de proximidad a lo que se quiere llegar. En los procesos de control permiten medir un nivel de rendimiento organizacional, además de establecer estándares idóneos, y evaluar la toma de medidas correctivas de ser el caso.

Para David (2013), señaló: el control se refiere a todas aquellas actividades administrativas orientadas a asegurar que los resultados obtenidos sean congruentes con los proyectados. Las áreas clave abarcan el control de calidad, control financiero, control de ventas, control de inventarios, control de gastos, análisis de varianzas, recompensas y sanciones. En esta etapa del proceso de la administración estratégica se realiza la evaluación de la estrategia (p. 101).

Al mismo tiempo, la función de control de la administración comprende las actividades emprendidas para asegurar que las operaciones reales se ajusten a las planeadas. Todos los gerentes de una organización tienen responsabilidades de control, como realizar evaluaciones de desempeño y aplicar las medidas necesarias para minimizar deficiencias. Esta función es muy importante, en especial para la evaluación eficaz de la estrategia. El control consta de cuatro pasos fundamentales:

1. Establecer normas de desempeño.
2. Medir el desempeño individual y de la organización.
3. Comparar el desempeño real con las normas de desempeño establecidas.
4. Tomar acciones correctivas.

Por otra parte, Furlan (2008) argumentó que el control es “la gestión administrativa que permite conocer si se han cumplido y se están cumpliendo los programas propuestos, los principios establecidos, las instrucciones y las órdenes impartidas” (p. 65). Por ende, se prueba que el control una de las fases del proceso administrativo, permite conocer con exactitud si han cumplido o vienen cumpliendo las acciones propuestas, las instrucciones y órdenes que se hubieren impartido dentro de la organización con la finalidad de alcanzar los objetivos que la organización persigue y de ser el caso efectuar las medidas correctivas que correspondan en beneficio de la misma.

Para que funcionen los controles en la organización deben adaptarse específicamente a los planes y puestos, así como a cada administrador y sus necesidades, de manera que sean eficientes y efectivos. Debido a esto, si se quiere que sean efectivos, también deben diseñarse para que indiquen las excepciones en los puntos clave, y deben ser objetivos, flexibles, ajustarse a la cultura de la organización, económicos y conducir a medidas correctivas. (Koontz, et al., 2012, p. 514).

Finalmente, como base legal de la variable Gestión estratégica administrativa se puede indicar, que mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, siendo la Secretaría de Gestión Pública de la PCM el ente rector del Sistema “está impulsando un proceso de Modernización de la Gestión Pública a fin de promover en el Perú una Administración Pública eficiente, enfocada en resultados y que rinda cuentas a los ciudadanos”.

Es decir, un proceso de mejora continua centrada en el ciudadano construido colectivamente por los servidores públicos en los tres niveles de gobierno, bajo el enfoque de la política en la gestión pública orientada a resultados, de acuerdo a 3 ejes y 5 pilares de la Política de Modernización, ubicado en el cuarto pilar sobre el “Servicio Civil Meritocrático”. Es decir, se busca alcanzar un mayor bienestar para los ciudadanos, mejorar los niveles de vida e insertar a profesionales por mérito e igualdad de oportunidades.

2.2.2 Base teórica de la variable de estudio Y: Eficiencia del personal

Definición

Consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión. Como los gerentes tienen recursos escasos (personas, dinero y equipo) se preocupan por aprovecharlos eficientemente (Robbins & Coulter, 2015, p. 8). La eficiencia, por lo tanto, significa efectuar una labor de trabajo o actividad al

costo mínimo posible y en el mínimo tiempo, utilizando de manera eficaz y eficiente recursos económicos, materiales y humanos.

Es decir, la administración en la organización se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia en el desempeño individual y organizacional de las personas y de la gerencia: la *efectividad* es el logro de objetivos y la *eficiencia* es alcanzar los fines con el mínimo de recursos y la suma de los dos para lograr la eficacia (Koontz, et al., 2012, p. 14)

Medición

La eficiencia de una empresa se mide por cuánto contribuye al propósito y los objetivos, compensado por los costos requeridos para formularlo y operarlo, y por las consecuencias imprevistas. (Koontz, et al., 2012, p. 590).

Ferrándiz (2017), describió que, en el enfoque desarrollado por la eficiencia del personal, ampliamente aceptado en la literatura, lo que nos permite analizar la función de medición de la producción de los servicios de salud en cuatro niveles:

- El primer nivel de medición es la estructuración de los recursos humanos, materiales (equipamiento, infraestructura, camas, quirófanos, laboratorios) y económicos, es decir, de los inputs/recursos que intervienen en un hospital.
- El segundo nivel de medición está formado por aquellos productos intermedios (estancias, intervenciones, imágenes radiológicas, etc.) (outputs intermedios), derivados de la producción primaria y que generan productos que son caracterizables y de fácil medición.
- El tercer nivel incorpora los productos secundarios, que obedecen a lo obtenido por función secundaria de producción, e incluyen un número de productos primarios, que son diferentes entre sí y variados, cuya medición entraña una mayor dificultad que los primarios. Dan como resultado una serie de pacientes atendidos agrupados por

características comunes: parto, neumonía, infartos de miocardio, apendicitis, etc.

- El último nivel de medición corresponde al hospital, que genera el producto final (output final). En este nivel se incluye el hospital como infraestructura determinante que ofrece servicios sanitarios con la finalidad de aumentar los índices de salud de los ciudadanos, y cuya medición es a través de parámetros (o indicadores) de salud. (p, 85)

Teorías

Las teorías que sustentan la variable de estudio se basan en una metodología para ayudar a los colaboradores y gerentes a ser mejores y más eficientes en sus trabajos, que beneficiará a todos, a través del rendimiento y capacidades puestas de manifiesto en la organización.

a) Teoría de la eficiencia del personal

La teoría de la eficiencia se interrelaciona con la equidad, esto quiere decir que si los empleados no temen perder sus trabajos mostrarán más deseos de aceptar la nueva formación o reubicación, u ofrecer sugerencias para mejorar la productividad (Terry y Franklin, 2009). Por otro lado, la eficiencia y la equidad no se optimizan con las mismas decisiones.

Para Maella (2010), su estudio en la escuela de negocios, Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE), señala cinco variables de la eficiencia del personal, que defiende como la producción de resultados con el mínimo de esfuerzo malgastado. La suma de estos resultados individuales eficientes es lo que hace a la empresa desarrollar unos resultados por encima de lo normal. Es decir, aunque esta suma de eficiencias beneficia a la empresa en general, lo cual explica que el individuo, es la clave para acrecentar la eficiencia, por su capacidad y su ética de trabajo, y mucho más en la empresa donde labora o en sus directivos.

En este contexto, Maella (2010) nos está diciendo que la empresa no tiene un papel, incluso un papel importante, en establecer las condiciones que ayuden a que sus trabajadores se desarrollen más y mejor. Las empresas deben establecer ciertas condiciones y, deben establecer programas para la formación de los trabajadores internos y externos que ayuden y permitan a los trabajadores a desarrollarse de manera laboral y profesional.

Factores principales que determinan la eficiencia personal que nos dan los pasos para ayudar a conseguirlos, son los siguientes:

- 1) Responsabilidad: Valor que se encuentra en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos. Puesta en práctica, se establece como afrontar en forma positiva la magnitud de sus acciones y la manera de afrontar más positiva e integral para ayudarla en un futuro.
- 2) Capacidad: Son las cualidades y aptitudes que tiene un individuo, entidad o institución que permiten el desarrollo de una tarea o cargo.
- 3) Automotivación: Es el impulso a uno mismo del entusiasmo e interés que provoca una acción específica o un determinado comportamiento.
- 4) Autogestión: Sistema de organización social y económico donde los trabajadores participan activamente en las decisiones sobre su desarrollo o funcionamiento.
- 5) Simplificación: Se define con transformar de forma muy sencilla un procedimiento que se vuelva más simple y menos complejo.

b) Teoría de las relaciones humanas

Los precursores de esta teoría fueron Elton Mayo y Kart Lewin y es opuesta a la teoría clásica, fue concebida como un enfoque liberal, pues

buscaba democratizar y humanizar la administración de las empresas, fue concebida en Norteamérica.

Según Romero (2006), el objetivo de sus precursores era humanizar la administración de la empresa. Por lo tanto, fue concebida con un aspecto liberal, donde se mostraba gran preocupación por individuos en la organización y en las relaciones humanas. Los conceptos más importantes que desarrolló esta teoría fueron: organización informal, motivación, incentivos sociales, dinámica de grupos, comunicación y liderazgo (Mayon y Lewin, citado por Rentería, 2014).

Lo más importante para estos autores, las necesidades del ser humano, inclusive más importante que ganar dinero.

De forma general, esta teoría se caracteriza por destacar la necesidad de mantener buenas relaciones humanas dentro de la organización, impulsar el trato humano con los demás y aceptar una administración democrática, donde las personas tuviesen un papel primordial.

Enfoque interno y de relaciones humanas en la eficiencia del personal y la efectividad organizacional

Según Daft (2005), señaló: “los indicadores que permiten evaluar la eficiencia del personal y la efectividad organizacional, en función del enfoque interno y de relaciones humanas”, se pueden resumir en los siguientes:

- Una cultura corporativa fuerte y un ambiente de trabajo positivo.
- Espíritu de equipo, lealtad de grupo y trabajo positivo.
- Confianza, confiabilidad y comunicación entre los trabajadores y la administración.
- Toma de decisiones cerca de las fuentes de información.

- Comunicación horizontal y vertical sin distorsiones, participación de hechos y sentimientos relevantes.
- Recompensas a los administradores por el desempeño y desarrollo de los subordinados, y por crear grupos eficaces de trabajo.
- Interacción entre la organización y sus partes cuando los conflictos que surgen sobre los proyectos se resuelven con el mejor interés de la organización.

Este enfoque tiene varias desventajas. Una de ellas es la evaluación de salud y funcionamiento interno, muchas veces son subjetivas en varios aspectos de los insumos y de los procesos internos no son cuantificables.

Otra desventaja es que en la organización no considera el ambiente externo, evalúa solo indicadores de ambiente interno. Un caso sería, que una organización eficiente en sus procesos de producción interno y en buena de relaciones humanas sanas, sin embargo, puede no existir mercado para sus productos, entonces su resultado sería ineficaz, por no cumplir con sus propósitos esenciales.

c) Teoría del comportamiento humano en la administración

Esta teoría fue un aporte de Davis & Newstrom (1991), aportó nuevos conceptos sobre motivación, liderazgo, comunicación, dinámica de grupos, comportamiento organizacional y estilos administrativos, los cuales modificaron el rumbo de la teoría administrativa, esta teoría dio paso al comportamiento individual, grupal y organizacional.

También analiza a las personas y a su comportamiento en forma individual basándose en que la motivación mejora la productividad de la empresa.

En el ámbito laboral, para una mejor comprensión en los recursos humanos es importante conocer que causas originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En ese

sentido, a través del manejo de la motivación, el administrador puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros de esta se sientan satisfechos y logren su realización en tanto se controlen las otras variables de la producción.

Ventajas de esta teoría:

- Reconoce el mérito de un trabajador ayuda a sentirse importante.
- La comunicación predomina al analizar el comportamiento grupal, los problemas que tengan los otros trabajadores, no deben importar a las personas en el momento laboral. Esto no se externa para comunicar, más bien refiere al diálogo y la colaboración del trabajo en equipo.
- Visualiza la diversidad de las personas, trato igualitario para todos.
- Hacer sentir al trabajador que tiene capacidad, que aporta a la organización, no hacerle sentir inútil.

Dimensionamiento

Se desarrolla y descompone la variable Eficacia, teniendo en cuenta los enfoques de la administración, una perspectiva global y empresarial (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012) y del comportamiento organizacional planteado por Robbins y Judge (2013).

Dimensión 1: Motivación

Se define como las fuerzas internas de una persona que afectan su dirección, intensidad y persistencia de conducta voluntaria, es decir, estar motivados para alcanzar un objetivo concreto (dirección), con un nivel de esfuerzo determinado (intensidad), durante un cierto período (persistencia). (Navarro, 2010).

Por otra parte, la acción de los motivos humanos se basa en necesidades, conscientes o inconscientes; algunas son primarias, como las fisiológicas de

agua, aire, alimentos, sueño y refugio, otras se pueden considerar secundarias, como la autoestima, el estatus, la afiliación con otros, el afecto, el dar, los logros y la autoafirmación. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y con el tiempo entre los individuos. (Koontz, et al. 2012, p. 388).

Para Maslow, citado en Robbins y Judge (2013), definen “la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo (p. 202). Si bien la motivación en general se relaciona con el esfuerzo para lograr cualquier meta, nosotros nos limitaremos a las metas organizacionales, con la finalidad de reflejar nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo.

Los tres elementos fundamentales en la definición son intensidad, dirección y persistencia. La intensidad se refiere a la cantidad de esfuerzo que hace alguien. Es el elemento en que la mayoría se centra cuando habla de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño laboral, a menos que el esfuerzo se oriente en una dirección que beneficie a la organización. Por lo tanto, tenemos que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que nos interesa es el que está dirigido hacia las metas de la organización y que es consistente con estas. Por último, la motivación tiene una dimensión de persistencia, es decir, por cuanto tiempo la persona será capaz de mantener su esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo”. (Robbins & Judge, 2013, p. 203).

En este contexto, la motivación se puede explicar en función a las definiciones tales como impulsos activos, que se traducen en términos como deseo o rechazo, donde la persona desea poder, estatus y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación establece una meta determinada, cuya consecuencia representa en una pérdida de energía para el ser humano y desea sentirse como parte de la organización y seguir en la sinergia. De esta manera, la motivación de los recursos humanos consiste

fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño (Armstrong, 1991).

En consecuencia, el originar métodos de motivación en la organización es importante para mantenerla y hacerla que se desarrolle más, la motivación del personal se manifiesta en los esfuerzos y resultados obtenidos, los que generan identidad corporativa y trascienden a los intereses profesionales y particulares de los trabajadores. Uno de los exponentes comenta en un artículo de manera clara y sencilla: “Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos” (Rosas, 2012).

Para Robbins et al. (2013), menciona que la motivación depende de qué tanto los objetivos organizacionales están alineados con los objetivos personales, este concepto se potencia con lo afirmado por Armstrong quien señaló que la cultura y los valores corporativos nos conducen a un alto desempeño, donde las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento, aunque estos varíen, en esencia el proceso que los origina es el mismo en todas las personas. Por lo tanto, existen tres premisas que explican el comportamiento humano:

1. El comportamiento es causado. Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento, el cual se origina en estímulos internos o externos.
2. El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia un objetivo.
3. El comportamiento es orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

Robbins & Judge (2013), señalaron:

En una línea de tiempo desde la década de 1950 se formularon cuatro teorías específicas sobre la motivación de los empleados, y aunque ahora se cuestiona su validez, probablemente sean las mejores explicaciones conocidas. Aunque más adelante se analizarían explicaciones más validas, esas cuatro teorías representan el fundamento de donde surgieron, y los gerentes aún las utilizan, al igual que su terminología. (p, 203).

Asimismo, los autores señalan que la teoría de la motivación mejor conocida es la jerarquía de las necesidades enunciada por Maslow, quien planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

1. Necesidades fisiológicas: Comprende hambre, sed, vivencia, sexo y otras necesidades corporales.
2. Necesidad de seguridad: Incluye seguridad y protección contra daños físicos y emocionales.
3. Necesidad de aceptación: Abarca afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
4. Necesidad de estima: Incluye factores internos de estimación como respeto de sí mismo, autonomía y logro, y comprende también factores de estima como estatus, reconocimiento y atención.
5. Necesidad de autorrealización: Está representada por el impulso de llegar a ser lo que puede ser, comprende crecimiento, realización del propio potencial y la autorrealización.

Desde el punto de vista de las teorías de la motivación, las necesidades no se satisfacen en su totalidad, en otro escenario cuando alcanza un gran nivel de satisfacción deja de motivar. Así, cuando la satisfacción de la necesidad es satisfecha, la siguiente en la jerarquía se vuelve dominante. Entonces, según Maslow, si usted desea motivar a alguien, necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y concentrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores, que se observa en la figura 2.

Figura 2. Jerarquía de necesidades de Maslow



Fuente: Maslow, *Motivation and Personality*, 3ed., Adaptado con autorización de Pearson Education, Inc., en Robbins & Judge (2013, p. 203).

Los autores indicaron que Maslow clasificó las cinco necesidades en orden superior e inferior. Las fisiológicas y de seguridad, que según la teoría son las iniciales para todos los seres humanos, las describió como necesidades de orden inferior, y las sociales, de aceptación, estima y autorrealización como necesidades de orden superior, las cuales se satisfacen en forma interna (dentro del individuo); mientras que las de orden inferior se satisfacen principalmente en forma externa (con cuestiones como el salario, los contratos sindicales y la antigüedad). (Robbins & Judge, 2013, p, 203-204)

De eso se desprende, y podemos notar que las definiciones han evolucionado con el pasar del tiempo, desde el concepto netamente sistemático de la revolución industrial hacia los conceptos enfocados en una dimensión humana cuyas consecuencias no son exclusivamente externas. Es decir, la mayor parte de las definiciones tienen puntos de inicios diferentes, pero todas están dirigidas al logro de objetivos personales e institucionales.

Mientras tanto, Koontz, et al. (2012) señalan “que las otras teorías de motivación son aplicadas de acuerdo al contexto de la organización” (p. 620):

- Teoría de dos factores de Herzberg: Manifiesta que los insatisfactores no son motivadores, mientras que sí lo son los satisfactores, los que están relacionados con el contenido del trabajo.
- Teoría de la equidad: La motivación está influida por el juicio subjetivo del individuo sobre lo justa que es la recompensa que recibe en términos de recursos y en comparación con las recompensas de otros.
- Teoría de la expectativa de Vroom: Las personas estarán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si ven que lo que hacen las ayudará a lograrla.
- Teoría de la ruta-meta: La principal función del líder es aclarar y establecer metas con los subordinados, ayudarlos a encontrar la mejor ruta para alcanzarlas y retirar los obstáculos.
- Teoría de las necesidades de McClelland: Las necesidades motivadoras básicas son la del poder, la de afiliación y la del logro.
- Teoría ERG de Alderfer: Sostiene que las personas son motivadas por necesidades de existencia, de relación y de crecimiento.
- Teoría X y teoría Y de McGregor: Dos series de supuestos sobre la naturaleza de las personas.

Según la Ley 30057 (2013), Ley del servicio civil, y su reglamento, se establece que a través de “mayores niveles de eficacia y eficiencia”, esto se logrará promoviendo “el desarrollo de las personas que lo integran”. Sin duda, lo que hace distinta una organización de otras (sean públicas o privadas) son las personas, por ello se considera positiva esta reforma ya que está orientada a solucionar problemas estructurales al interior de la administración pública que repercuten de manera relevante en el trabajo y en la motivación de los servidores civiles para realizar sus labores (Crisanto, 2013, p. B5).

En definitiva, la motivación permite la fijación de objetivos, comprende una teoría con una sólida reputación en cuanto a la motivación de los empleados y la mejora de su rendimiento. Donde la fijación de objetivos mejora los resultados de dos maneras: (1) motivando a los empleados a tener éxito y (2)

aclarando la percepción de las funciones para que los empleados sepan dónde dirigir sus esfuerzos (Navarro, 2010).

Dimensión 2: Compromiso organizacional

Se define como el estado donde un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización. Un alto compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización propia (Robbins & Judge, 2013, p. 74).

Para Gutiérrez (2012), el compromiso organizacional es el deseo de realizar elevados esfuerzos por el bien de la institución, el anhelo de permanecer en la misma y aceptar sus principales objetivos y valores.

En este contexto, el compromiso organizacional es un mecanismo que tiene la Dirección de Recursos Humanos que permite analizar la lealtad y la ligación de los colaboradores con su organización. Es decir, existe entre los integrantes de una organización, y se reconocen con la misma, o cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están muy integrados, son totalmente congruentes y coherentes con la participación de los trabajadores en la empresa.

Chiavenato (2009) definió el compromiso como “la organización reduce el absentismo y, por lo tanto, incrementa la posibilidad de fuerza de trabajo” (p.12). Esta definición del autor aborda de forma sencilla señalando que el absentismo es entendido como el número de personas que faltan al centro de trabajo, es un importante factor en tanto ninguna organización puede laborar normalmente con colaboradores que se ausentan con regularidad al trabajo.

Meyer y Allen (2011) proponen, una conceptualización del compromiso organizacional dividido en tres componentes: afectivo, de continuidad y

normativo; de esta manera la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización:

- **Compromiso afectivo:** (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.

Con ello, se pudo encontrar que los miembros de los equipos de trabajo tienen experiencias laborales que influyen en el compromiso afectivo, como cuando son reconocidos por su experiencia previa o al percibir el apoyo de los compañeros, lo que los ayuda a disminuir los sentimientos de competencia y mejorar su autoestima.

- **Compromiso de continuación:** (necesidad) señala el reconocimiento de la persona con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo, así como también cuando percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa.
- **Compromiso normativo:** (deber) es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo, cuando la institución cubre la colegiatura de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con la organización. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda

hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

Por estas razones, el compromiso organizacional se define, en aquellas actitudes de los colaboradores que demuestran su orgullo y satisfacción de pertenecer a la organización. Esto significa coloquialmente “ponerse la camiseta” y verse como parte de ella. Esta postura beneficia a las organizaciones ya que significa contar con personal comprometido, trabajando para alcanzar un objetivo personal y el éxito de la organización en general.

Por otra parte, Amorós (2007) definió el compromiso como “el nivel que una persona que se identifica con su trabajo, le interesa lo que realiza, participa de manera activa en lo que a él implica y además considera su desempeño como importante para su valoración personal” (p. 73). El autor define que el compromiso es el estatus que el individuo le da a su trabajo y un nivel de involucrarse con la organización participando en las actividades que en ella se realizan, además del desempeño que realiza se considera como un valor importante dentro de la organización.

Por lo tanto, es importante destacar que el compromiso del empleado es el involucramiento, la satisfacción y el entusiasmo que un individuo muestra hacia el trabajo que realiza (Robbins & Judge, 2013, p. 77). Por ejemplo, podríamos preguntar a trabajadores sobre la disponibilidad de recursos y las oportunidades de aprender habilidades nuevas, si sienten que su trabajo es importante y significativo, y si sus interacciones con sus colegas y superiores resultan gratificantes. (Rich, et al., 2010, pp. 617-635).

En resumen, el autor indica: “los empleados muy comprometidos sienten pasión por sus labores, así como una conexión profunda con su empresa; los empleados sin compromiso en esencia asisten al lugar de trabajo, dan tiempo, pero no ponen energía ni atención en sus actividades. En definitiva, después

de todo, si la gente se siente muy comprometida con su trabajo va a existir alto involucramiento, no es probable que también les guste tener mucha satisfacción”. (Robbins & Judge, 2013, p. 77-78).

Dimensión 3: Capacitación

El futuro de toda organización es adoptar la base de la formación profesional, experiencia, personalidad y capacitación de los gerentes que desarrollan el proceso estratégico, quienes le imprimen sus conocimientos, generando con sus acciones resultados o consecuencias, las cuales se espera que logren, cada vez, una mejor organización (D’Alessio, 2008, p. 15).

Otro aspecto necesario a considerar es la capacitación del trabajador administrativo y operativo que, de acuerdo a Drovett (1992, p. 4), define que “es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible”.

La capacitación es una forma que desarrolla las competencias de los individuos para que sean más productivos, creativos e innovadores, con la finalidad de contribuir a los objetivos organizacionales y estas sean más valiosas. La capacitación es un instrumento que pretende mejorar las competencias y las calificaciones de los colaboradores para desempeñarse con mayor eficiencia.

Por lo tanto, la finalidad del proceso de gestión del desarrollo y la capacitación es la mejora del desempeño de los servidores, 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. (Valderrama, 2015, p. 146).

Para Nash (1989), “los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de estos es proporcionar

información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos” (p. 229). Es decir, el autor considera que los programas de capacitación es un entrenamiento que cubren parte de las necesidades reales del puesto, sin embargo, los colaboradores sienten que falta y desconocen los procedimientos a seguir para obtener dichas capacitaciones.

En el contexto actual, todas las organizaciones desarrollan actividades de capacitación, y estas por su caracterización son asumidas por estas organizaciones, dependiendo de la duración de las actividades tanto educativas, modalidad y destinatarios de las mismas, si estas actividades están a cargo de las organizaciones o intervienen otras instituciones para su desarrollo, van a repercutir en el aprendizaje de los trabajadores de la empresa.

En tal sentido, para caracterizar el tipo de capacitación según la duración se agrupan estas en dos categorías, *capacitación corta* y *de larga duración*.

- a) La *capacitación corta*: se refiere a todas aquellas experiencias de capacitación breves, entre las cuales se encuentran las jornadas o cursos hasta de 3 meses de duración o menos.
- b) La *capacitación de larga duración*: se refiere, como ya se dijo, a aquellas experiencias de más de 5 meses de duración. Este tipo de capacitación supone un esfuerzo sostenido y sistemático de capacitación, tanto por parte de los destinatarios de las acciones como por parte de la organización, que dispone a ese efecto una gran cantidad de tiempo y recursos. Donde las experiencias de capacitación de larga duración podrían ser externas o internas y de distintos tipos: programas de capacitación externos en universidades, programas de capacitación interna desarrollados por las mismas instituciones, y también experiencias como pasantías de trabajo en las mismas organizaciones o en otras.

Para Robbins y De Cenzo (2008), indicó: la capacitación se enfoca en estimular las cualidades personales de los empleados de manera que las mejoras que se lleven a cabo conduzcan hacia una mayor productividad en la organización (pp. 199-200).

La capacitación de los recursos humanos en el Sistema Nacional de Salud en nuestro país tiene mucha importancia porque forma parte de la gestión integrada del capital humano, la finalidad es dar en las manos del colaborador herramientas de trabajo cuyo objetivo, es de reactivar nuevas proyecciones para la preparación del talento humano para lograr la calidad del desempeño de cada trabajador en el sistema de salud.

Por ende, es importante destacar que surgen algunas transformaciones en la estructura y funciones en la actividad de capacitación que nos impone un nuevo reto al que debemos enfrentar con nuevas perspectivas y responsabilidad. (Obregón, Alonso y Díaz, 2017).

Para Chiavenato (2009), la capacitación es el entrenamiento que implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.

En resumen, cada programa de capacitación implica nuevos conocimientos, que permita al trabajador desarrollar capacidades en su labor y sea capaz de resolver los problemas que durante su desempeño estas se presenten. Lógicamente esto repercute en el individuo de la siguiente manera:

- Mejorar el nivel de vida: La manera directa de conseguirlo es con el incremento de sus ingresos, se tiene la oportunidad de lograr un ascenso de su plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.

- Elevar su productividad: Se logra cuando el beneficio es compartido por ambos, es decir, empresa y empleado.

La capacitación en la organización debe brindarse al trabajador en la medida y momento necesario, acentuándose en los puntos específicos para su desempeño eficaz en su puesto. Un incremento en la capacitación como una especialización puede dar como resultado un corte en el aprendizaje del personal y una decreciente productividad del individuo.

Finalmente, como base legal de la variable Eficiencia del personal se puede indicar que mediante la creación de Ley N°30057 Ley del Servicio Civil, en su marco normativo tiene por finalidad “que las entidades públicas del Estado alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, y presten efectivamente servicios de calidad a través de un mejor servicio civil, así como promover el desarrollo de las personas que lo integran”.

La Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR, se encarga y “ejerce la rectoría del sistema y resolver las controversias de conformidad con lo establecido en el Decreto Legislativo N° 1023”, este mecanismo sirve para la adecuación de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos en el INS basado en la gestión estratégica administrativa.

2.2.3 Bases teóricas de la tesis

De acuerdo a las bases teóricas, la investigación fue desarrollada teniendo en cuenta los estudios descriptivos-correlacionales, su interés se centró en determinar en qué medida el modelo de gestión estratégica administrativa contribuye a optimizar la eficiencia del personal en el Instituto Nacional de Salud.

Los estudios *correlacionales* tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Desde ese punto de vista, pretenden asociar conceptos, fenómenos, hechos, porque miden las variables y su relación en términos estadísticos. (Hernández, et al., 2018, p. 109).

Asimismo, el Instituto Nacional de Salud en el análisis interno tiene las siguientes fortalezas y debilidades, el cual permite relacionar las variables materia de estudio.

Fortalezas: Son las capacidades que tiene la institución, que permite desarrollarse positivamente

- Organismo ejecutor en políticas y normas para brindar servicios en salud pública
- Recursos económicos (presupuesto)
- Procedimientos administrativos
- Capacidad de liderazgo de los servidores
- Participación activa del personal

Debilidades: Son los factores desfavorables de la institución, recursos que se carece y actividades que no se desarrollan de forma positiva.

- Falta de capacitación continua
- Personal percibe bajos incentivos
- Limitación en herramientas de gestión
- Deficientes habilidad de los gestores
- Alta rotación de funcionarios

Finalmente, para la contrastación de las hipótesis de la presente investigación se empleó la estadística inferencial, mediante el coeficiente de correlación de Spearman (Rho), para proceder al análisis de correlación de las variables, previo a la estimación de las estadísticas descriptivas correspondientes consideradas en los dos niveles de tratamiento de cada uno. Asimismo, puede estar en cualquier nivel de medición de las variables, agrupada por categorías y por intervalo o razón (cuantitativas). (Hernández, et al., 2018, p. 359).

2.3 Marco conceptual

Capacitación

El futuro de toda organización es adoptar la base de la formación profesional, experiencia, personalidad y capacitación de los gerentes que desarrollan el proceso estratégico, quienes le imprimen sus conocimientos generando con sus acciones resultados o consecuencias, las cuales se espera que logren, cada vez, una mejor organización. (D'Alessio, 2008, p. 15).

Control

Se refiere a todas aquellas actividades administrativas orientadas a asegurar que los resultados obtenidos sean congruentes con los proyectados. Las áreas clave abarcan el control de calidad, control financiero, control de ventas, control de inventarios, control de gastos, análisis de varianzas, recompensas y sanciones. En esta etapa del proceso de la administración estratégica se realiza la evaluación de la estrategia. (David, 2013, p. 101).

Compromiso

Es el nivel de una persona que se identifica con el trabajo, le interesa lo que realiza, participa de manera activa en lo que a él le implica y además considera su desempeño como importante para su valoración personal. (Amorós, 2007, p. 73).

Compromiso organizacional

Es el estado donde un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización. Un alto compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización propia. (Robbins & Judge, 2013, p. 74).

Dirección

Es el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo. Donde el análisis de esta función es en esta área

que las ciencias del comportamiento hacen su principal contribución a la administración. (Koontz, et al., 2012, p. 386).

Eficiencia del personal

Consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión. Como los gerentes tienen recursos escasos (personas, dinero y equipo), se preocupan por aprovecharlos eficientemente. (Robbins & Coulter, 2015, p. 8).

Gestión estratégica administrativa

Es la técnica gerencial que ayuda a la organización a ser proactiva en la formulación de sus escenarios futuros para poder visualizar los más probables hechos y resultados a obtener. Se utiliza este término para dar la idea de ser un proceso participativo en donde se dirige y se decide para un beneficio común en el área administrativa y operacional de la empresa. (Prieto, 2012, p. 89).

Motivación

Son los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo. (Robbins y Judge, 2013, p. 202).

Modelo

Es una representación de la realidad, explicación de un fenómeno, ideal digno de imitarse, patrón o guía de acción; idealización de la realidad. Un conjunto de elementos esenciales o los supuestos teóricos de un sistema social (Caracheo, 2002, p.47).

Organización

Son todas las actividades administrativas que generan una estructura de tareas y relaciones de subordinación. Las áreas específicas incluyen el diseño organizacional, la especialización y descripción de puestos, las especificaciones de puestos, el grado de control, la unidad de mando, la coordinación, el diseño y el análisis de puestos. En esta etapa del proceso de

la administración estratégica se realiza la implementación de la estrategia. (David, 2013, p. 101).

Políticas de la gestión estratégica administrativa

Son los límites del accionar gerencial que acotan una gestión estratégica, que se denominan políticas. Estas políticas tienen que estar alineadas con el primer conjunto de macropolíticas que debe tener toda organización, es decir, con sus valores, debiendo existir entre ellas una correspondencia bilateral. (D'Alessio, 2008, p. 388).

Planificación

Es la base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados. (Koontz, et al., 2012, p. 108).

CAPÍTULO III

Hipótesis y variables

3.1 Variables de estudio

Variable 1: Gestión estratégica administrativa

Variable 2: Eficiencia del personal

3.1.1 Definición conceptual

Variable 1: Gestión estratégica administrativa

Es una técnica gerencial que ayuda a la organización a ser proactiva en la formulación de sus escenarios futuros para poder visualizar los más probables hechos y resultados a obtener. Se utiliza este término para dar la idea de ser un proceso participativo en donde se dirige y se decide para un beneficio común. (Priro, 2012, p. 89).

Variable 2: Eficiencia del personal

Consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión. Como los gerentes tienen recursos escasos (personas, dinero y equipo), se preocupan por aprovecharlos eficientemente. (Robbins & Coulter, 2015, p. 8).

3.1.2 Definición operacional

Variable 1: Gestión estratégica administrativa

Como se puede observar en la tabla 1 la variable gestión estratégica administrativa está configurado en cuatro dimensiones políticas de gestión que se basa en el accionar gerencial, planificación y organización direccionado a la misión y objetivos y división de tareas, y dirección y control para la toma de decisiones y control de actividades.

Tabla 1*Matriz de operacionalización de la variable 1: Gestión estratégica administrativa*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Niveles y rangos
Políticas de la gestión estratégica administrativa	- Accionar gerencial	1,2,3,4		
	- Estrategias			
	- Directrices			
	- Valores			
Planificación y organización	- Misiones y objetivos	5,6,7,8	Siempre (5)	
	- Actividades		Casi siempre (4)	Muy alta [46-60]
	- Estructura		A veces (3)	Alta [31-45]
	- División de tareas		Casi nunca (2)	Regular [16-30]
	- Metas		Nunca (1)	Baja [12-24]
Dirección y control	- Toma de decisiones	9,10,11, 12		
	- Evaluación de desempeño			
	- Verificación de actividades			

Variable 2: Eficiencia del personal

En la tabla 2 la variable eficiencia del personal las dimensiones se componen por la motivación que comprende los indicadores la persistencia y la autorrealización, también el compromiso organizacional teniendo como indicador a la identificación y vinculación y el aspecto normativo y la capacitación que tiene como indicador a la formación profesional y las competencias de las cualidades del personal.

Tabla 2

Matriz de operacionalización de la variable 2: Eficiencia del personal

Dimensiones	indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
Motivación	- Intensidad	1,2,3,4		
	- Dirección			
	- Persistencia			
	- Autorrealización			
Compromiso organizacional	- Identificación	5,6,7,8		
	- Lealtad y vinculación		Siempre (5)	Muy alta [41-60]
	- Afectivo		Casi siempre (4)	Alta [21-40]
	- Normativo		A veces (3)	Regular [01-20]
Capacitación	- Formación profesional	9,10,11,12	Casi nunca (2)	Baja [01-20]
	- Competencias		Nunca (1)	
	- Cualidades personales			
	- Desarrollo de habilidades			

3.2 Hipótesis

3.2.1 Hipótesis general

El nivel del modelo de gestión estratégica administrativa contribuye significativamente a optimizar la eficiencia del personal en el Instituto Nacional de Salud.

3.2.2 Hipótesis específicas

- a) El nivel de las políticas de la gestión estratégica administrativa contribuye significativamente a optimizar la motivación del personal en el Instituto Nacional de Salud.

- b) El nivel de planificación y organización de la gestión estratégica administrativa contribuye significativamente a optimizar el compromiso organizacional del personal en el Instituto Nacional de Salud.

- c) El nivel de dirección y control de la gestión estratégica administrativa contribuye significativamente a optimizar la capacitación del personal en el Instituto Nacional de Salud.

CAPÍTULO IV

Metodología de la investigación

4.1 Enfoque de investigación

La presente investigación fue de enfoque cuantitativo, porque es apropiada cuando queremos estimar las magnitudes u ocurrencia de los fenómenos y probar hipótesis; donde los datos se encuentran en forma de números (cantidades) y, por tanto, su recolección se fundamenta en la medición. (Hernández y Mendoza, 2018, p. 6).

4.2 Tipo de investigación

El presente estudio reunió las condiciones necesarias para ser denominado como tipo de “investigación Básica”, donde la investigación científica tiene el propósito de incrementar y ampliar los conocimientos en forma teórica y general. Tal clase de investigación cumple dos propósitos fundamentales: a) producir conocimiento y teorías (investigación básica) y b) resolver problemas (investigación aplicada). Gracias a estos dos tipos de investigación la humanidad ha evolucionado. (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

4.3 Método de investigación

En la presente investigación se utilizó el método hipotético-deductivo y estadístico, conforme se desarrolló el trabajo se aplicó indistintamente.

1) Método general: Hipotético-deductivo

En la presente investigación se aplicó el método hipotético-deductivo, el cual procede de una verdad general hasta llegar al conocimiento de verdades particulares o específicas, cuyo método conduce a las investigaciones cuantitativas, lo que implica que de una teoría general se deriven ciertas hipótesis, las cuales posteriormente son probadas contra observaciones del fenómeno en la realidad. (Behar, 2008).

2) Método específico: Estadístico

Consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación. Dicho manejo de datos adopta procedimientos propios del método estadístico, que dependen del diseño de investigación seleccionado para la comprobación de la consecuencia verificable en cuestión, las cuales tiene las siguientes etapas: recolección (medición), recuento (cómputo), presentación, síntesis y análisis. (Reynaga, 2015).

En resumen, dichos métodos están relacionados con las variables de estudio sobre la gestión estratégica administrativa y la eficiencia del personal, que se comprobará su validez para aplicarlos en forma particular en el Instituto Nacional de Salud.

4.4 Alcance de investigación

La investigación tuvo un alcance descriptivo-correlacional, su interés se centró en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta el nivel de relación o contribución que existe entre el modelo de gestión estratégica administrativa y la eficiencia del personal en el Instituto Nacional de Salud. Es decir, se trata de una investigación de nivel correlacional, no sin antes haber sido descriptiva, para explicar y describir la naturaleza de las variables de estudio y las relaciones entre ellas.

La investigación descriptiva “consiste en describir, analizar e interpretar sistemáticamente un conjunto de hechos relacionados con otras variables, tal como se da en el presente”. El método descriptivo apunta a estudiar el fenómeno en su estado actual y en su forma natural. (Sánchez, 2006).

Asimismo, los estudios correlacionales “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular”. Desde ese punto de vista, pretenden asociar conceptos, fenómenos, hechos, porque miden las variables y su relación en términos estadísticos. (Hernández, et al., 2018, p. 109).

4.5 Diseño de Investigación

El tipo de diseño aplicado fue no experimental de corte transversal, porque se “recolectaron datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito fue 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, p. 154).

Según Hernández et al., (2018) se pueden establecer relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado; a veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa-efecto” (p.178). De acuerdo al siguiente diagrama:

Correlacionales causales:

Se recolectan datos y se describen variables, y su relación

$$(X_1 \text{-----} Y_1)$$

Se recolectan datos y se describen variables, y su relación

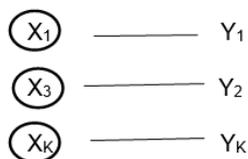
$$(X_2 \text{-----} Y_2)$$

Se recolectan datos y se describen variables, y su relación

$$(X_k \text{-----} Y_k)$$

Tiempo único:

El interés es la relación entre variables, sea correlación:



R = Relación de variables.

4.6 Población, muestra, unidad de estudio

4.6.1 Población de estudio

El universo de la población materia de estudio estuvo conformado por la población objeto de estudio de 947 personas, funcionarios del Instituto Nacional de Salud de Lima Metropolitana.

La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las entidades de la población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación. (Hernández, et al., 2014, p. 65).

4.6.2 Muestra de estudio

Según Hernández et al. (2014, p. 66), la muestra es un subgrupo de la población. Es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que se le llama población. Para este caso, la muestra será de carácter aleatorio simple con población finita. Se utilizó la fórmula del muestreo aleatorio simple para estimar proporciones, cuya fórmula a continuación se detalla:

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

Fuente: Valencia, Plaza, Ñaupas y Palacios, (2015, p. 204).

Dónde:

Z : Valor de la abscisa de la curva normal para una probabilidad del 95% de confianza.

P : Probabilidad de ocurrencia de los casos. (**P = 0.80**)

Q : Probabilidad de no ocurrencia de los casos. (**Q = 0.20**)

e : Margen de error 5%

N : Población.

n : Tamaño óptimo de muestra.

Según el Centro de Educación Continua de la PUCP (2017), para determinar el tamaño de la muestra para variables continuas, categóricas, cualitativas o de atributos de una población finita, normalmente la probabilidad de éxito o fracaso entre (p y q) es 50% en ambos casos, pero puede atribuirse al *criterio* del investigador que p = 80% y q = 20%, donde la estadística flexibiliza su aplicación.

Reemplazando valores:

$$n=?$$

$$N= 947$$

$$Z= 95\%=1.96$$

$$P= 80\%=0.80$$

$$Q= 20\%=0.20$$

$$e= 5\%=0.05$$

Cálculo de la muestra:

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

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.80) (0.20) (947)}{(0.05)^2 (947 - 1) + (1.96)^2 (0.80) (0.20)}$$

$$n = \frac{(3.84) (0.80) (0.20) (947)}{(0.0025) (946) + (3.84) (0.80) (0.20)}$$

$$n = \frac{581.8368}{2.365 + 0.6144}$$

$$n = \frac{581.8368}{2.9794} = 195.2865$$

n = 195

4.6.3 Unidad de estudio

Por tanto, la muestra representativa fue de 195 personas, que fueron encuestadas, entre los funcionarios y colaboradores del Instituto Nacional de Salud de Lima Metropolitana, período 2019.

4.7 Fuente de información

En la presente investigación, a fin de sustentar la base científica, se empleó diversas fuentes de información que permitieron desarrollar las variables de estudio y responder a los planteamientos del problema, fueron las siguientes:

Variable 1: Gestión estratégica administrativa

- D'Alessio, F. A. (20089). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia
- David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica.
- Chávez, J. F. (2016). Enfoques de la rentabilidad económica y políticas de estado en las microempresas inmobiliarias - Lima 2015.
- Koontz, Weihrich y Cannice (2012). Administración, una perspectiva global y empresarial.
- Prieto, J. (2012). Gestión estratégica organizacional. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Rodríguez, S. H. (2015). Proceso administrativo. En S. H. Martínez, Fundamentos de gestión empresarial (pág. 159). México: mexicana.
- Rodríguez, F. O. y Alemañy, S. (1998). Enfoque, dirección y planificación estratégicos. Conceptos y metodologías, en Dirección por objetivos y dirección estratégica. La experiencia cubana, compendio de artículos, CCED, La Habana.

Variable 2: Eficiencia del personal

- Armstrong. M. (1991). Gerencia de recursos humanos. Integrando el personal y la empresa. Colombia: Fondo Editorial Legis.
- D'Alessio, F. A. (20089). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. México. Mc Graw-Hill Interamericana.

- Gutiérrez (2012). Estudio del compromiso organizacional en un colegio particular, en Ensenada, B.C.
- Koontz, Weihrich y Cannice (2012). Administración, una perspectiva global y empresarial.
- Navarro, P. (2010). Liderazgo y recursos humanos. Análisis del comportamiento organizacional. Curso de MBA. España: Bresca Editorial.
- Robbins, S. y De Cenzo, D. (2008). Fundamentos de la administración, 3ª Ed. México: Limusa. Pág. 199-200.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional, 15ª edición, Editorial Pearson Educación de México, S A. de C.V.

4.8 Técnica e instrumento de recolección de datos

4.8.1 Técnica de recolección de datos

La técnica que se utilizó en este estudio fue la *encuesta*, para obtener los datos de los dominios de las variables de estudio, recurriendo a la información disponible relativa al modelo de gestión estratégica administrativa y la eficiencia del personal en el Instituto Nacional de Salud.

La *encuesta* es una entrevista con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado (Naresh y Malhotra, 2004, p. 115). Según estos autores, el método de encuesta incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener información específica.

4.8.2 Instrumento de recolección de datos

El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario aplicado a la muestra.

Según Valencia, et al. (2015), señalan que “el cuestionario es una modalidad de la técnica de encuesta, consistente en formular un conjunto sistemático de preguntas escritas, es una cedula, que está relacionada a hipótesis de trabajo y, por ende, a las variables e indicadores de la investigación. Su finalidad es recopilar información para verificar las hipótesis de trabajo. (p. 223).

4.9 Método de análisis de datos

Según Valencia et al. (2015), el análisis para el procesamiento de los datos consiste en el control de calidad, ordenamiento, clasificación, tabulación y gráficos de datos (p. 252). Para esta investigación se utilizará el programa de informática SPSS versión 25, permitiendo obtener resultados sustentados e interpretados a través de tablas y figuras, basados en información estadística obtenida de la encuesta.

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

- 1) Para medir las variables Gestión estratégica administrativa y Eficiencia del personal en el Instituto Nacional de Salud, se ha estructurado un instrumento (cuestionario) de investigación que fue validado mediante informe de opinión de expertos (ver anexo 3), aplicado a los funcionarios del Instituto Nacional de Salud de Lima Metropolitana; el tiempo previsto para su desarrollo fue de 30 minutos.
- 2) La corrección e interpretación estuvo a cargo de la investigadora, una vez administrada la prueba, que consistió en elaborar en base a las respuestas una base de datos, la que fue sometida a una prueba estadística no paramétrica. Obtenidos los resultados estadísticos se hizo la interpretación contrastando con las hipótesis planteadas.
- 3) Asimismo, para el procesamiento de datos se utilizó la *estadística descriptiva*, mediante la formulación de tablas de frecuencias para cada pregunta, que arrojó porcentajes para los resultados, permitiendo establecer las interpretaciones de dichos resultados y presentarlos mediante gráficos para su mejor comprensión y entendimiento.

- 4) Para las pruebas de las hipótesis, se empleó la estadística inferencial, mediante la Correlación de Spearman (Rho), para proceder al análisis de correlación de las variables, previo a la estimación de las estadísticas descriptivas correspondientes consideradas en los dos niveles de tratamiento de cada una.
- 5) Finalmente, la aplicación de los métodos de análisis de datos fue en base a los resultados con el uso de los siguientes parámetros:
- Coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach
 - Estadística descriptiva para dar respuesta al objetivo e hipótesis general a través de las tablas de frecuencias.
 - Método del análisis factorial, a fin de reducir la dimensionalidad de los datos en un número mínimo de dimensiones capaces de explicar el máximo de información contenida en los datos de los resultados de la variable y las dimensiones. (De la Fuente, 2011, p. 1).
 - Estadística inferencial, con prueba de coeficiente de correlación de Spearman (Rho).
 - Se realizó la tabulación de los datos mediante la técnica del software SPSS ver. 25.0, para validar, procesar y contrastar las hipótesis.

CAPÍTULO V

Resultados

5.1 Análisis descriptivo

En la presente investigación se utilizó las siguientes técnicas:

- a. Cuestionario constituido por 24 ítems, dirigido a los funcionarios y colaboradores del Instituto Nacional de Salud, para conocer las características de las variables Gestión estratégica administrativa “X” y Eficiencia del personal “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 llevaron a cabo con el análisis no paramétrico que fueron realizadas con la Correlación Rho de Spearman *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 la variable: Gestión estratégica administrativa (Políticas de la gestión estratégica administrativa, Planificación y organización y Dirección y control) y la variable: Eficiencia del personal (Motivación, compromiso organizacional y capacitación), llevada a cabo en el Instituto Nacional de Salud de Lima; en el *nivel inferencial* se ha hecho uso de la estadística de análisis no paramétrico y como tal se ha utilizado el *coeficiente de correlación Spearman (Rho)*, ya que se investiga la relación entre las dos variables cuantitativas.
- d. Se empleó el instrumento descrito en el párrafo “a”, Cuestionario para las variables Gestión estratégica administrativa “X” y Eficiencia del personal “Y”, donde se aplicó la “confiabilidad de los instrumentos”, 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. 25. Su fórmula determina el grado de consistencia y precisión.

Tabla 3

Valoración del Coeficiente de Confiabilidad

Valor	Consistencia
-1 – 0	No es confiable
0,01 - 0,49	Baja confiabilidad
0,5 – 0,75	Moderada confiabilidad
0,76 – 0,89	Fuerte confiabilidad
0,9 – 1,00	Alta confiabilidad

Fuente: Adaptado de Hernández y Mendoza et. al (2018)

Coeficiente Alfa de Cronbach

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

En dónde:

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

α = Coeficiente de Alfa de Cronbach

Este instrumento se utilizó en la prueba piloto de una muestra de 40 entrevistados para determinar en qué medida el modelo de gestión estratégica administrativa contribuye a optimizar la eficiencia del personal en el Instituto Nacional de Salud, cuya base de datos de la prueba piloto se muestra en el Anexo 4.

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, se alcanzó 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 0.76 se considera un valor aceptable. En el caso de nuestro resultado, es el siguiente:

Tabla 4

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
	Válidos	40	100,0
Casos	Excluidos ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla 5

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de	
Cronbach	N de elementos
,926	24

e. El coeficiente de Alfa de Cronbach obtenido es de 0,926, lo cual permite decir que el test en su versión de 24 ítems tiene una alta confiabilidad, de acuerdo al criterio de confiabilidad de valores. Por lo tanto, se recomienda el uso de dicho instrumento para recoger información con respecto a las variables de estudio: Gestión estratégica administrativa “X” y Eficiencia del personal “Y”.

1) Variable “X”: Gestión estratégica administrativa

Para evaluar la variable Gestión estratégica administrativa, se procedió a elaborar un instrumento de medición conformado por 12 ítems, dividido en tres dimensiones: Políticas de la gestión estratégica administrativa, Planificación y organización y Dirección y control, que son factores que se relacionan directamente con la gestión estratégica administrativa. Frente a cada pregunta del cuestionario, para el recojo de los datos, el entrevistado respondió las alternativas que le permitieron evaluar en la escala de valores de 1 a 5.

Tabla 6

Escala de valores tipo Likert

Valor	Consistencia
1	Nunca
2	Casi nunca
3	A veces
4	Casi siempre
5	Siempre

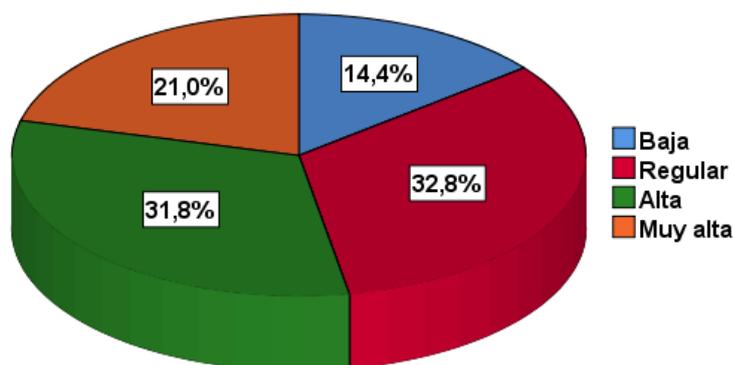
Asimismo, se estructuró después de calcular la suma total de cada variable y dimensiones con el programa estadístico, para medir las percepciones hacia la gestión estratégica administrativa y sus dimensiones, se tomó en cuenta en base a la recodificación en distintas variables, estableciéndose los niveles y rangos de la matriz de consistencia, tal como se muestra:

- Muy alta [49 - 60]
- Alta [37 - 48]
- Regular [25 - 36]
- Baja [12 - 24]

Una vez obtenidas las puntuaciones para cada factor de la variable, se sumaron las puntuaciones de cada factor para así poder dar una calificación general al instrumento, obteniéndose una puntuación mínima de 1 y una máxima de 60 de los valores en los niveles de medición.

Tabla 7***Nivel de percepción hacia la gestión estratégica administrativa en el Instituto Nacional de Salud***

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Baja	28	14,4	14,4	14,4
Regular	64	32,8	32,8	47,2
Alta	62	31,8	31,8	79,0
Muy alta	41	21,0	21,0	100,0
Total	195	100,0	100,0	

Figura 3. Nivel de percepción hacia la gestión estratégica administrativa**Interpretación**

De los resultados en la Tabla 7 se observa que el 32,8% de los encuestados respondió tener regular nivel de percepción hacia la gestión estratégica administrativa en el Instituto Nacional de Salud, seguido del 31,8% que lo hace en un nivel alto, mientras el 21,0% dijo muy alto y solo el 14,4%, nivel bajo. Esto indica que la tercera parte de la muestra de estudio percibe que la gestión estratégica administrativa no viene priorizando escenarios futuros para poder visualizar los más probables hechos y resultados a obtener en el Instituto Nacional de Salud; y más de la mitad de la muestra señala que se debe trabajar como un proceso participativo de dirección y decisión para el beneficio colectivo en la mencionada institución.

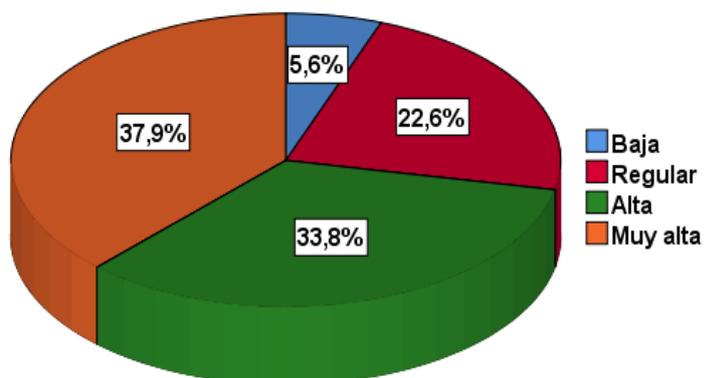
i) **Dimensión (X-1): Políticas de la gestión estratégica administrativa**

Tabla 8

Nivel de percepción hacia las políticas de la gestión estratégica administrativa en el Instituto Nacional de Salud

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Baja	11	5,6	5,6	5,6
Regular	44	22,6	22,6	28,2
Alta	66	33,8	33,8	62,1
Muy alta	74	37,9	37,9	100,0
Total	195	100,0	100,0	

Figura 4. Nivel de percepción hacia las políticas de la gestión estratégica administrativa



Interpretación

Los resultados que se muestran en la Tabla 8 reportan que el 37,9% de encuestados manifestó tener muy alto el nivel de percepción hacia las políticas de la gestión estratégica administrativa en el Instituto Nacional de Salud; seguido del 33,8% que dijo alto, mientras el 22,6%, regular y solo el 5,6%, bajo. Esto indica que la mayoría de los encuestados tiene la percepción sobre las políticas de la gestión estratégica administrativa en relación con el accionar gerencial que deben acotar en la operativización de una gestión estratégica de políticas en el Instituto Nacional de Salud.

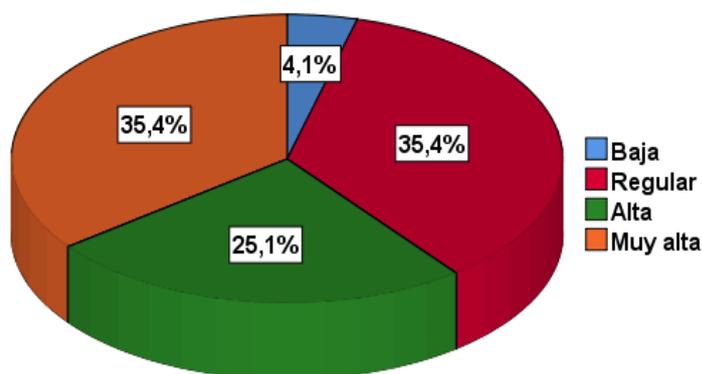
ii) **Dimensión (X-2): Planificación y organización**

Tabla 9

Nivel de percepción hacia la planificación y organización en el Instituto Nacional de Salud

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Baja	8	4,1	4,1	4,1
Regular	69	35,4	35,4	39,5
Alta	49	25,1	25,1	64,6
Muy alta	69	35,4	35,4	100,0
Total	195	100,0	100,0	

Figura 5. Nivel de percepción hacia la planificación y organización



Interpretación

Los resultados reportan en la Tabla 9 que el 35,4% de los encuestados manifestó tener muy alto el nivel de percepción hacia la planificación y la organización en el Instituto Nacional de Salud, seguido de otro 35,4% en un nivel regular, mientras el 21,1% en un nivel alto y solo el 4,1% en un nivel bajo. Esto indica que la mayoría de los encuestados tiene la percepción que se ha desarrollado la planificación y organización en base a los planes para alcanzar los objetivos, alineado a las actividades administrativas en la institución.

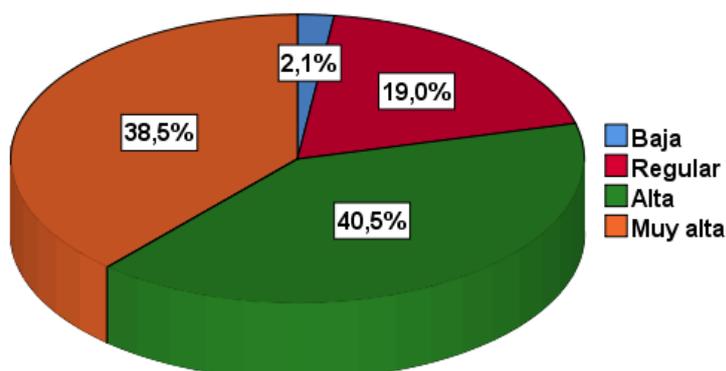
iii) Dimensión (X-3): Dirección y control

Tabla 10

Nivel de percepción hacia la dirección y control en el Instituto Nacional de Salud

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Baja	4	2,1	2,1	2,1
Regular	37	19,0	19,0	21,0
Alta	79	40,5	40,5	61,5
Muy alta	75	38,5	38,5	100,0
Total	195	100,0	100,0	

Figura 6. Nivel de percepción hacia la dirección y control



Interpretación

Los resultados que se muestran en la Tabla 10 reportan que el 40,5% de encuestados indicó tener alto el nivel de percepción hacia la dirección y control en el Instituto Nacional de Salud, seguido del 38,5% como muy alto, mientras el 19,0% lo hace en un nivel regular y solo el 2,1% en un nivel bajo. Esto indica que la mayoría de la muestra de estudio tiene una percepción alta sobre la dirección y control que los colaboradores contribuyen al cumplimiento de las metas, en base a las actividades administrativas orientadas a la evaluación de la estrategia en el Instituto Nacional de Salud.

2) Variable “Y”: Eficiencia del personal

Para evaluar la variable Eficiencia del personal, se procedió a elaborar un instrumento de medición conformado por 12 ítems, dividido en tres dimensiones: Motivación, Compromiso organizacional y Capacitación, que son factores que se relacionan directamente con la eficiencia. Frente a cada pregunta del cuestionario, para el recojo de los datos, el entrevistado respondió las alternativas que le permitieron evaluar en la escala de valores de 1 a 5.

De igual manera, se estructuró después de calcular la suma total de cada variable y dimensiones con el programa estadístico, para medir las percepciones hacia la eficiencia del personal y sus dimensiones, se tomó en cuenta en base a la recodificación en distintas variables, estableciéndose los niveles y rangos de la matriz de consistencia, tal como se muestra:

- Muy alta [49 - 60]
- Alta [37 - 48]
- Regular [25 - 36]
- Baja [12 - 24]

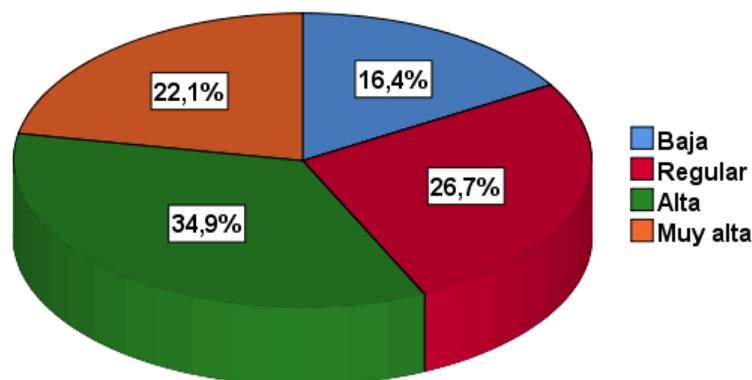
Una vez obtenidas las puntuaciones para cada factor de la variable, se sumaron las puntuaciones de cada factor para así poder dar una calificación general al instrumento, obteniéndose una puntuación mínima de 1 y una máxima de 60 de los valores en los niveles de medición.

Tabla 11

Nivel de percepción hacia la eficiencia del personal en el Instituto Nacional de Salud

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Baja	32	16,4	16,4	16,4
Regular	52	26,7	26,7	43,1
Alta	68	34,9	34,9	77,9
Muy alta	43	22,1	22,1	100,0
Total	195	100,0	100,0	

Figura 7. Nivel de percepción hacia la eficiencia del personal



Interpretación

Los resultados de la investigación que se muestran en la Tabla 11 reportan que el 34,9% de los encuestados manifestó tener alto el nivel de percepción hacia la eficiencia del personal en el Instituto Nacional de Salud, seguido del 26,7% que lo percibe en un nivel regular, mientras que el 22,1% lo hace en un nivel muy alto y solo el 16,4% en un nivel bajo. Esto indica que más de la segunda parte de la muestra de estudio tiene la percepción sobre la eficiencia del personal en base al trabajo y el desempeño por lo que obtienen mayores resultados con la mínima inversión, es decir, vienen aprovechando los gerentes y colaboradores de manera eficiente en la institución de estudio.

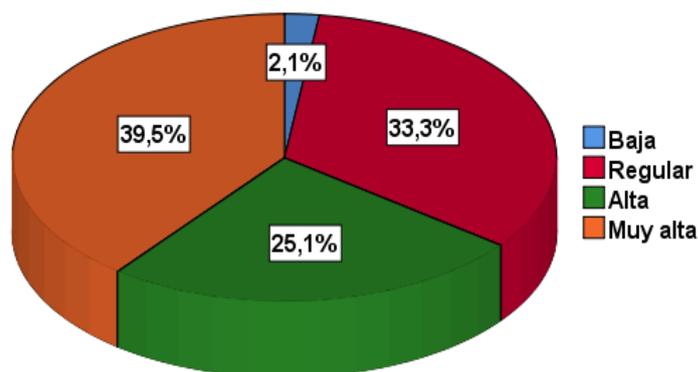
i) **Dimensión (Y-1): Motivación**

Tabla 12

Nivel de percepción hacia la motivación en el Instituto Nacional de Salud

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Baja	4	2,1	2,1	2,1
Regular	65	33,3	33,3	35,4
Alta	49	25,1	25,1	60,5
Muy alta	77	39,5	39,5	100,0
Total	195	100,0	100,0	

Figura 8. Nivel de percepción hacia la motivación



Interpretación

Los resultados que se muestran en la Tabla 12 dan cuenta que el 39,5% de los encuestados respondió tener muy alto el nivel de conocimiento sobre la motivación aplicada en el Instituto Nacional de Salud; seguido del 33,3% que indicó un nivel regular, mientras el 25,1% percibió un nivel alto y solo el 2,1%, un nivel bajo. Esto indica que la mayoría de encuestados percibe la motivación para contribuir con los procesos intrínsecos y extrínsecos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realizan los colaboradores para alcanzar los objetivos de la institución y personales en base a su desempeño laboral.

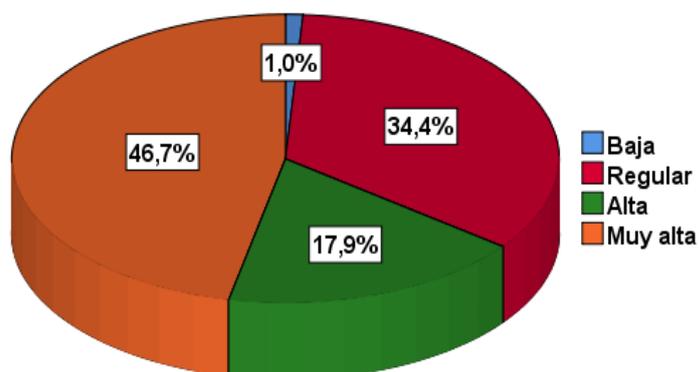
ii) **Dimensión (Y-2): Compromiso organizacional**

Tabla 13

Nivel de percepción hacia el compromiso organizacional en el Instituto Nacional de Salud

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Baja	2	1,0	1,0	1,0
Regular	67	34,4	34,4	35,4
Alta	35	17,9	17,9	53,3
Muy alta	91	46,7	46,7	100,0
Total	195	100,0	100,0	

Figura 9. Nivel de percepción hacia el compromiso organizacional



Interpretación

Los resultados que se observan en la Tabla 13 reportan que el 46,7% de los encuestados señaló tener muy alto el nivel de percepción hacia el compromiso organizacional en el Instituto Nacional de Salud, seguido del 34,4% que percibió un nivel regular, mientras que el 17,9%, un nivel alto y solo el 1,0%, un nivel bajo. Esto indica que la mayoría de encuestados percibe el compromiso organizacional donde los colaboradores se identifican con la organización para cumplir sus metas y deseos de pertenecer a la organización con un alto compromiso en el trabajo.

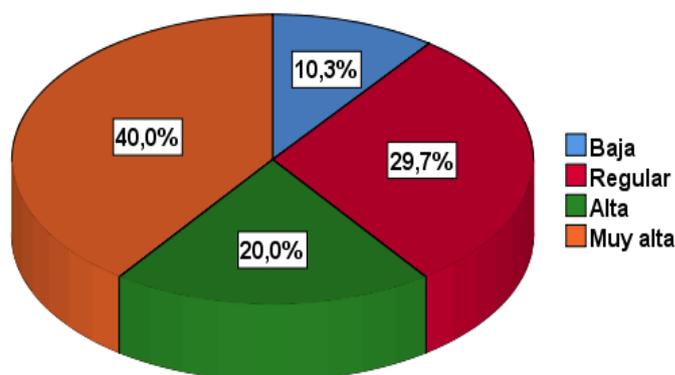
iii) Dimensión (Y-3): Capacitación

Tabla 14

Nivel de percepción hacia la capacitación en el Instituto Nacional de Salud

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Baja	20	10,3	10,3	10,3
Regular	58	29,7	29,7	40,0
Alta	39	20,0	20,0	60,0
Muy alta	78	40,0	40,0	100,0
Total	195	100,0	100,0	

Figura 10. Nivel de percepción hacia la capacitación



Interpretación

Los resultados que se muestran en la Tabla 14 reportan que el 40,0% de los encuestados manifestó tener muy alto el nivel de percepción hacia la capacitación en el Instituto Nacional de Salud, seguido por el 29,7% que percibió en un nivel regular, mientras que el 20,0% lo hizo en un nivel alto y solo el 10,3%, nivel bajo. Esto indica que la mayoría de encuestados percibe que la capacitación contribuye a adoptar la base de la formación profesional, experiencia, personalidad y capacitación de los gerentes que deben desarrollar el proceso estratégico en la institución.

5.2 Análisis inferencial

Para el proceso de la contrastación de hipótesis se ha determinado si se va a realizar con el análisis paramétrico o no paramétrico, mediante la Prueba de Normalidad, a fin de establecer la técnica o prueba estadística. Según Martínez, Tuya, Pérez y Cánovas (2009), parte de los siguientes supuestos:

- La distribución poblacional de la variable dependiente es normal: el universo tiene una distribución normal.
- El nivel de medición de las variables es ordinal (no paramétrico).
- La prueba de normalidad puede ser con Shapiro-Wilk si es < 50 datos o Kolmogórov-Smirnov si es > 50 datos.

Prueba de normalidad de los datos (Planteamiento de la hipótesis de normalidad)

H_0 Si $p \geq 0,05$, los datos se distribuyen de forma normal.

H_1 $p < 0,05$, los datos no se distribuyen de forma normal.

Nivel de significancia. 5% (0,05)

La distribución normal se desarrolló con la prueba de normalidad, a través del método de Kolmogórov-Smirnov, en vista que se aplica (> 50 datos). La prueba de normalidad seleccionada es aplicada únicamente a variables ordinales, 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, R. y Fontalvo, H., 2011, p. 37). En consecuencia, se puede observar el contraste realizado a las variables de estudio:

Tabla 15*Pruebas de normalidad Kolmogórov-Smirnov para una muestra*

		Eficiencia del personal
N		195
Parámetros normales ^{a,b}	Media	39,3846
	Desv.	13,14710
	Desviación	
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,139
	Positivo	,102
	Negativo	-,139
Estadístico de prueba		,139
Sig. asintótica(bilateral)		,000 ^c

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

Regla de decisión

Si P-valor $p \geq 0,05$, los datos se distribuyen de forma normal.

Si P-valor $p < 0,05$, los datos no se distribuyen de forma normal.

Conclusión

Para la variable (dependiente) de estudio: Los datos no se distribuyen de forma normal, donde el P-valor es $p = 0,000 < 0,05$ (ver tabla 15), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula de normalidad y se acepta la hipótesis alternativa, las pruebas estadísticas a usarse, para determinar la relación entre variables, deberán ser no paramétricas. Rho de Spearman, cuya tabla de valoración de análisis de correlación es la siguiente:

Tabla 16***Índices de correlación para el Rho Spearman***

Valor rho-spearman	Interpretación
1	Correlación positiva perfecta
0,8 - 0,99	Correlación positiva muy fuerte
0,6 - 0,79	Correlación positiva fuerte
0,4 - 0,59	Correlación positiva moderada
0,2 - 0,39	Correlación positiva baja
0,01 - 0,19	Correlación mínima
0	No existe correlación
-0,01 - -0,19	Correlación mínima inversa
-0,2 - -0,39	Correlación inversa baja
-0,4 - -0,59	Correlación inversa moderada
-0,6 - -0,79	Correlación inversa fuerte
-0,8 - -0,99	Correlación inversa muy fuerte
-1	Correlación inversa perfecta

Fuente: Adaptado de Hernández-Sampieri et al. (Rho-Spearman)

Antes de aplicar la correlación de Rho de Spearman:

- H_0 (hipótesis nula) representa la afirmación de que no existe asociación o influencia entre las dos variables estudiadas.
- H_a (hipótesis alternativa) afirma que hay algún grado de asociación o influencia entre las dos variables.

Según Hernández y Mendoza (2018, p. 367), los coeficientes rho de Spearman, simbolizados como r_s , son medidas de correlación o influencia para variables en un nivel de medición ordinal (ambas), de tal modo que los individuos, casos o unidades de análisis de la muestra pueden ordenarse por rangos (jerarquías). Son coeficientes utilizados para relacionar estadísticamente escalas tipo Likert.

a) Hipótesis general

El nivel del modelo de gestión estratégica administrativa contribuye significativamente a optimizar la eficiencia del personal en el Instituto Nacional de Salud.

Hipótesis estadísticas:

- Hipótesis nula ($r_{sxy} = 0$), el nivel del modelo de gestión estratégica administrativa no contribuye significativamente a optimizar la eficiencia del personal en el Instituto Nacional de Salud.
- Hipótesis alterna: ($r_{sxy} \neq 0$), el nivel del modelo de gestión estratégica administrativa contribuye significativamente a optimizar la eficiencia del personal en el Instituto Nacional de Salud.

Nivel de significancia: 5% (0,05)

Estadístico de prueba: Correlación de Spearman

$$r_s = 1 - \frac{6\sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

r_s = Coeficiente de correlación de rangos de Spearman

d = Diferencia entre los rangos (X menos Y)

n = Número de datos

Regla de decisión

$r_s = 0$; no existe relación entre variables.

$r_s \neq 0$; existe relación entre las variables.

Si P-valor, p menor $< 0,05$ se rechaza la hipótesis nula y se acepta H_a .

Tabla 17**Valor del estadístico de contraste de la hipótesis general**

		Gestión estratégica administrativa	Eficiencia del personal
Rho de	Gestión estratégica administrativa	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,881**
		N	. 195
Spearman	Eficiencia del personal	Coefficiente de correlación	,881**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	,000 195

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Conclusión

Se observa que el coeficiente de correlación de Spearman $r_s=0,881$ ($r_s \neq 0$) y un P-valor (Sig. bilateral), $p = 0.000 < 0.05$, entonces a un 5% de nivel de confianza entre estas variables de estudio, se ha determinado que existe una correlación positiva muy fuerte, por lo tanto, rechazamos la hipótesis nula (H_0 de no relación) y aceptamos la alterna (H_a) concluyendo que: “El nivel del modelo de gestión estratégica administrativa contribuye significativamente a optimizar la eficiencia del personal en el Instituto Nacional de Salud”. Por ende, se infiere que es verdadera.

b) Prueba de las hipótesis específicas**1) Hipótesis específica 1**

El nivel de las políticas de la gestión estratégica administrativa contribuye significativamente a optimizar la motivación del personal en el Instituto Nacional de Salud.

Hipótesis estadísticas

- Hipótesis nula ($r_{sxy} = 0$), el nivel de las políticas de la gestión estratégica administrativa no contribuye significativamente a optimizar la motivación del personal en el Instituto Nacional de Salud.
- Hipótesis alterna ($r_{sxy} \neq 0$), el nivel de las políticas de la gestión estratégica administrativa contribuye significativamente a optimizar la motivación del personal en el Instituto Nacional de Salud.

Nivel de significancia: 5% (0,05)

Estadístico de prueba: Correlación de Spearman

$$r_s = 1 - \frac{6\sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

r_s = Coeficiente de correlación de rangos de Spearman

d = Diferencia entre los rangos (X menos Y)

n = Número de datos

Regla de decisión

$r_s = 0$; no existe relación entre variables.

$r_s \neq 0$; existe relación entre las variables.

Si P-valor, p menor $< 0,05$ se rechaza la hipótesis nula y se acepta H_a .

Tabla 18**Valor del estadístico de contraste de la hipótesis específica 1**

		Políticas de la gestión estratégica administrativa	Motivación
Rho de Spearman	Políticas de la gestión estratégica administrativa	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,818**
		N	,000
			195
	Motivación	Coefficiente de correlación	,818**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	,000
			195

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Conclusión

Se observa que el coeficiente de correlación de Spearman $r_s=0,818$ ($r_s \neq 0$) y un P-valor (Sig. bilateral) $p = 0.000 < 0.05$, entonces a un 5% de nivel de confianza entre estas variables de estudio, se ha determinado que existe una correlación positiva muy fuerte, por lo tanto, rechazamos la hipótesis nula (H_0 de no relación) y aceptamos la alterna (H_a) concluyendo que: “El nivel de las políticas de la gestión estratégica administrativa contribuye significativamente a optimizar la motivación del personal en el Instituto Nacional de Salud”. Por ende, se infiere que es verdadera.

2) Hipótesis específica 2

El nivel de planificación y organización de la gestión estratégica administrativa contribuye significativamente a optimizar el compromiso organizacional del personal en el Instituto Nacional de Salud.

Hipótesis estadísticas

- Hipótesis nula ($r_{sxy} = 0$), el nivel de planificación y organización de la gestión estratégica administrativa no contribuye significativamente a optimizar el compromiso organizacional del personal en el Instituto Nacional de Salud.
- Hipótesis alterna ($r_{sxy} \neq 0$), el nivel de planificación y organización de la gestión estratégica administrativa contribuye significativamente a optimizar el compromiso organizacional del personal en el Instituto Nacional de Salud.

Nivel de significancia: 5% (0,05)

Estadístico de prueba: Correlación de Spearman

$$r_s = 1 - \frac{6\sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

r_s = Coeficiente de correlación de rangos de Spearman

d = Diferencia entre los rangos (X menos Y)

n = Número de datos

Regla de decisión

$r_s = 0$; no existe relación entre variables.

$r_s \neq 0$; existe relación entre las variables.

Si P-valor, p menor $< 0,05$ se rechaza la hipótesis nula y se acepta H_a .

Tabla 19**Valor del estadístico de contraste de la hipótesis específica 2**

		Planificación y organización	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Coefficiente de Planificación y organización	1,000	,783**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	195	195
Spearman	Coefficiente de Compromiso organizacional	,783**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	195	195

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Conclusión

Se observa que el coeficiente de correlación de Spearman $r_s=0,783$ ($r_s \neq 0$) y un P-valor (Sig. bilateral) $p = 0.000 < 0.05$, entonces a un 5% de nivel de confianza entre estas variables de estudio, se ha determinado que existe una correlación positiva fuerte, por lo tanto, rechazamos la hipótesis nula (H_0 de no relación) y aceptamos la alterna (H_a) concluyendo que: “El nivel de planificación y organización de la gestión estratégica administrativa contribuye significativamente a optimizar el compromiso organizacional del personal en el Instituto Nacional de Salud”. Por ende, se infiere que es verdadera.

3) Hipótesis específica 3

El nivel de dirección y control de la gestión estratégica administrativa contribuye significativamente a optimizar la capacitación del personal en el Instituto Nacional de Salud.

Hipótesis estadísticas

- Hipótesis nula ($r_{sxy} = 0$), el nivel de dirección y control de la gestión estratégica administrativa no contribuye significativamente a optimizar la capacitación del personal en el Instituto Nacional de Salud.
- Hipótesis alterna ($r_{sxy} \neq 0$), el nivel de dirección y control de la gestión estratégica administrativa contribuye significativamente a optimizar la capacitación del personal en el Instituto Nacional de Salud.

Nivel de significancia: 5% (0,05)

Estadístico de prueba: Correlación de Spearman

$$r_s = 1 - \frac{6\sum d^2}{n(n^2-1)}$$

r_s = Coeficiente de correlación de rangos de Spearman

d = Diferencia entre los rangos (X menos Y)

n = Número de datos

Regla de decisión

$r_s=0$; no existe relación entre variables.

$r_s \neq 0$; existe relación entre las variables.

Si P-valor, p menor $< 0,05$ se rechaza la hipótesis nula y se acepta H_a .

Tabla 20***Valor del estadístico de contraste de la hipótesis específica 3***

		Dirección y control	Capacitación
Rho de Spearman	Dirección y control	1,000	,834**
	Coefficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	195	195
	Capacitación	,834**	1,000
	Coefficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	195	195

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Conclusión

Se observa que el coeficiente de correlación de Spearman $r_s=0,834$ ($r_s \neq 0$) y un P-valor (Sig. bilateral) $p = 0.000 < 0.05$, entonces a un 5% de nivel de confianza entre estas variables de estudio, se ha determinado que existe una relación positiva muy fuerte, por lo tanto, rechazamos la hipótesis nula (H_0 de no relación) y aceptamos la alterna (H_a) concluyendo que: “El nivel de dirección y control de la gestión estratégica administrativa contribuye significativamente a optimizar la capacitación del personal en el Instituto Nacional de Salud”. Por ende, se infiere que es verdadera.

CAPÍTULO VI

Discusión de resultados

6.1 Discusión de los resultados

- El contraste de la hipótesis general dio como resultado que el nivel del modelo de gestión estratégica administrativa contribuye significativamente a optimizar la eficiencia del personal en el Instituto Nacional de Salud, de acuerdo con el nivel de significancia de $,000 < 0,05$ y el coeficiente rho de Spearman = 0,881, representando una correlación significativa positiva muy fuerte.

Para Pedrera (2019), en el diseño de un modelo de gestión administrativa estratégica aplicable a las microempresas se debe considerar las condiciones culturales, sociales y económicas, que permita competir desde una posición sólida, diferenciada y sustentable en el tiempo, incorporando y comparando variables relevantes sobre los pensamientos y metodología de aplicación de los referidos modelos, que como propuesta de un modelo de gestión estratégica para las empresas los resultados obtenidos de la investigación viabilizan la sustentabilidad observada desde la perspectiva interna, con base en la investigación de campo, evidencia que el 97% de los propietarios considera a sus empresas rentables en base a un modelo de gestión administrativa estratégica implementada.

Dicha investigación permitió comparar los resultados de aplicación en un contexto privado que tiene en cuenta los aspectos culturales, sociales y económicos, mientras que en lo público también se considera la cultura organizacional, las relaciones sociales y la asignación presupuestal para encaminar la administración pública, en base a los resultados, donde el 52,8% de los encuestados respondió tener alto y muy alto el nivel de percepción hacia la gestión estratégica administrativa enfocados a trabajar como un proceso participativo con la mínima inversión de los gerentes y colaboradores de manera eficiente que se viene desarrollando en el Instituto Nacional de Salud.

De igual manera, para Abanto (2016) es importante la eficiencia laboral del personal en cualquier programa del Ministerio de Salud, en vista que después de realizarse la evaluación se evidenció el requerimiento de corrección, para lo cual se sugirió implementar un Programa de Mejoramiento de la Calidad (PMC), a fin de fortalecer las actividades administrativas: normas generales y procesos técnicos, que comprenden al Sistema de Abastecimiento como factor de eficiencia del personal, lo cual es de suma importancia al compararlo con el tema de estudio que permitió profundizar cómo el personal debe involucrarse con la visión y los objetivos organizacionales en base al proceso participativo de dirección y decisión de los gestores y colaboradores para el beneficio colectivo y personal del Instituto Nacional de Salud.

- El contraste de la hipótesis específica 1 dio como resultado que el nivel de las políticas de la gestión estratégica administrativa contribuye significativamente a optimizar la motivación del personal en el Instituto Nacional de Salud, de acuerdo con el nivel de significancia de $,000 < 0,05$ y el coeficiente rho de Spearman = 0,818, representando una correlación significativa positiva muy fuerte.

En este aspecto, Tinco (2017) demostró que existe relación entre la gestión estratégica y el servicio administrativo en la Dirección Regional de Energía y Minas, Ayacucho, en el 2017, donde el p-valor ($0.00 < \text{nivel de significancia } (0.05)$) y una correlación de Rho de Spearman de 0.779, por lo que efectivamente se ha logrado demostrar que si se mejoran los niveles de gestión estratégica, entonces se alcanzará a mejorar el servicio administrativo, es decir, que es importante implementar acciones estratégicas que permitan mejorar los niveles de gestión estratégica, en consecuencia, el nivel del servicio administrativo de la dirección. Dicha investigación permitió sentar las bases con el tema de estudio en relación a las políticas de la gestión estratégica administrativa y optimizar la motivación del personal que labora en el Instituto Nacional de Salud,

evidenciando que existe una correlación significativa positiva muy fuerte, es decir, a mayor accionar gerencial para la operativización de la gestión estratégica, se mejorarán los procesos que inciden con mayor intensidad de dirección y persistencia del esfuerzo que realizan los colaboradores para alcanzar los objetivos y metas de la institución.

- El contraste de la hipótesis específica 2 dio como resultado que el nivel de planificación y organización de la gestión estratégica administrativa contribuye significativamente a optimizar el compromiso organizacional del personal en el Instituto Nacional de Salud, de acuerdo con el nivel de significancia de $,000 < 0,05$ y el coeficiente rho de Spearman = 0,783, representando una correlación positiva fuerte.

Al respecto, Fajardo (2018) determinó que en la gestión estratégica no se han desarrollado aspectos que les permita anticiparse y gerenciar el cambio, con el propósito de crear estrategias que permitan garantizar el futuro y mantenerse como líderes en el mercado de la transportación, existen socios que, por el escaso conocimiento de sus funciones, filosofía y falta de noción en temas básicos, caen en desaciertos que los hace ser inestables. Dicha investigación nos evidencia que la planificación y organización están ausentes en los socios, al igual que el compromiso organizacional por la falta de una dirección estratégica relacionada con el desconocimiento de los instrumentos de gestión, lo que ha permitido comparar con los resultados del tema de estudio, demostrando que existe una significativa correlación positiva fuerte, teniendo como base que los planes establecidos permitirán alcanzar los objetivos a través de las actividades administrativas donde los empleados se identifican con la organización para cumplir las metas y deseos, y mantener la pertenencia al Instituto Nacional de Salud.

- El contraste de la hipótesis específica 3 dio como resultado que el nivel de dirección y control de la gestión estratégica administrativa contribuye significativamente a optimizar la capacitación del personal en el Instituto

Nacional de Salud, de acuerdo con el nivel de significancia de $,000 < 0,05$ y el coeficiente rho de Spearman = 0,834, representando una correlación positiva muy fuerte.

Para Sánchez (2017), respecto a la vinculación entre la comunicación interna y la eficiencia laboral del personal en una institución, señala que los factores que afectan la comunicación interna en el personal están basados en el deficiente uso de medios de comunicación, desconocimiento de perfiles de cargos según niveles jerárquicos, descontrolados flujos de comunicación informal y escasa comunicación interna de la dirección y control institucional, lo cual bloquea la eficiencia laboral de los colaboradores. En este contexto, la investigación contribuyó a comparar los resultados con el tema de estudio en el marco de la dirección y control de la gestión estratégica administrativa para optimizar la capacitación del personal, donde se enfatiza que el cumplimiento de las metas debe ser producto del trabajo en base a las actividades administrativas orientadas a la evaluación de la estrategia y en disponer de competencias y capacidades de formación profesional, experiencia, personalidad, y capacitación de los gerentes que deben desarrollar el proceso estratégico en el Instituto Nacional de Salud.

En definitiva, podemos notar en los resultados de la correlación obtenida en cada prueba de hipótesis que fue de *positiva muy fuerte y fuerte*, esto es debido a que el nivel del modelo de gestión estratégica administrativa contribuye significativamente a optimizar la eficiencia del personal en el Instituto Nacional de Salud.

Conclusiones

A través de esta investigación se presenta información para determinar en qué medida el modelo de gestión estratégica administrativa contribuye a optimizar la eficiencia del personal en el Instituto Nacional de Salud, a partir de ella se ha llegado a establecer las siguientes conclusiones:

1. Se concluye que el nivel del modelo de gestión estratégica administrativa contribuye significativamente a optimizar la eficiencia del personal en el Instituto Nacional de Salud, ya que existe un p-valor < 0.05 , cuyo coeficiente de correlación de Spearman fue $r_s = 0,881$, determinando una predicción de relación positiva muy fuerte. Esto significa que cuanto mayor sea el nivel de percepción y conocimiento del modelo de gestión estratégica administrativa, porque implica la proactividad en todos los procesos para obtener resultados en el área administrativa y operacional, mayor será el nivel de percepción y conocimiento para optimizar la eficiencia del personal, que asumen la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia en el desempeño individual y organizacional de los colaboradores y de los gestores públicos en el Instituto Nacional de Salud.
2. Se concluye que el nivel de las políticas de la gestión estratégica administrativa contribuye significativamente a optimizar la motivación del personal en el Instituto Nacional de Salud, en vista que existe un p-valor < 0.05 , cuyo coeficiente de correlación de Spearman fue $r_s = 0,818$, determinando una predicción de relación positiva muy fuerte. Esto significa que cuanto mayor sea el nivel de percepción y conocimiento de las políticas de la gestión estratégica administrativa, porque nos guía por medio de las políticas a diseñar el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización, la visión, mayor será el nivel de percepción y conocimiento para optimizar la motivación del personal a través de técnicas de motivación para mantener y hacer crecer la organización, que se ve reflejada en los esfuerzos y resultados obtenidos, generan identidad corporativa y trascienden a los intereses profesionales y particulares de los colaboradores conociendo la conducta humana como factor principal.

3. Se concluye que el nivel de planificación y organización de la gestión estratégica administrativa contribuye significativamente a optimizar el compromiso organizacional del personal en el Instituto Nacional de Salud, ya que existe un p -valor < 0.05 , cuyo coeficiente de correlación de Spearman fue $r_s = 0,783$, determinando una predicción de relación positiva fuerte. Esto significa que cuanto mayor sea el nivel de percepción y conocimiento de la planificación y organización, basados en las funciones gerenciales porque integra las misiones y objetivos plasmados en los planes, aunado a la estructura formal de funciones y de relaciones interpersonales para trabajar en grupo con armonía y efectividad en todas las actividades administrativas, mayor será el nivel de percepción y conocimiento del compromiso organizacional del personal, que conlleva a realizar elevados esfuerzos por el bien de la institución en permanecer y aceptar sus principales objetivos y valores institucionales.

4. Se concluye que el nivel de dirección y control de la gestión estratégica administrativa contribuye significativamente a optimizar la capacitación del personal en el Instituto Nacional de Salud, en vista que existe un p -valor < 0.05 , cuyo coeficiente de correlación de Spearman fue $r_s = 0,834$, determinando una predicción de relación positiva muy fuerte. Esto significa que cuanto mayor sea el nivel de percepción y conocimiento de dirección y control, permitirá que los colaboradores contribuyan a las metas organizacionales y de grupo, donde todas las actividades administrativas deben estar orientadas a asegurar que los resultados obtenidos sean congruentes con los proyectados, por ende, mayor será el nivel de percepción y conocimiento en base a la capacitación del personal que desarrollará sus competencias para ser más productivas, creativas e innovadoras, a fin de que contribuyan a los objetivos organizacionales del Instituto Nacional de Salud.

Recomendaciones

Las recomendaciones que se presentan están en relación con los resultados de la investigación:

- 1) En la medida que el modelo de gestión estratégica administrativa contribuye significativamente a optimizar la eficiencia del personal en el Instituto Nacional de Salud, se recomienda que se debe fortalecer con talleres de capacitación en los gestores directivos para mejorar las competencias y capacidades, a fin de llevar las acciones y técnicas de gestión para obtener un desarrollo eficiente del personal en la organización en base a la productividad de los colaboradores para el logro de los resultados y objetivos, sin desperdiciar los recursos económicos, materiales y humanos en la institución; en vista que la correlación obtenida entre las variables de estudio fue del 88.1% que los entrevistados percibieron sobre el mismo.

- 2) En la medida que las políticas de la gestión estratégica administrativa contribuyen significativamente a optimizar la motivación del personal en el Instituto Nacional de Salud, se recomienda que se debe promover una coordinación y convenio con el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico para preparar a los directivos a fin de implementar el diseño de las políticas que permitan orientar las estrategias con visión de futuro en los nuevos procesos de las actividades administrativas, enfocados a motivar al personal sobre los elementos fundamentales de intensidad, dirección y persistencia, porque los colaboradores motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo y el de la institución; en vista que la correlación obtenida entre las variables fue del 81.8% que los entrevistados percibieron sobre el mismo.

- 3) En la medida que la planificación y organización de la gestión estratégica administrativa contribuye significativamente a optimizar el compromiso organizacional del personal en el Instituto Nacional de Salud, se recomienda fortalecer en los gestores directivos la especialización en competencias sobre planeamiento estratégico, para elaborar e integrar los planes en base a las

misiones, objetivos o metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos, a fin de orientar el compromiso organizacional para incrementar la posibilidad de fuerza de trabajo de los colaboradores que se debe mantener en la institución, en vista que la correlación obtenida entre las variables fue del 78.3% que los entrevistados percibieron sobre el mismo.

- 4) En la medida que la dirección y control de la gestión estratégica administrativa contribuye significativamente a optimizar la capacitación del personal en el Instituto Nacional de Salud, se recomienda fortalecer en los gestores directivos las competencias en talleres prácticos y teóricos orientados al análisis de los procesos de la dirección y la vinculación del proceso de control en la función de aseguramiento de las actividades, en base a la obtención de resultados proyectados, a fin de disponer de recursos humanos capacitados para contribuir a la mejora de la calidad de los servicios que brinda la institución; en vista que la correlación obtenida entre las variables fue del 83.4% que los entrevistados percibieron sobre el mismo.

Propuesta para enfrentar el problema

Basados en las conclusiones y recomendaciones, se propone:

➤ **El cumplimiento estricto de la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado y su reglamento**

En el marco del modelo de gestión estratégica administrativa para optimizar la eficiencia del personal en el Instituto Nacional de Salud, es de prioridad el cumplimiento del proceso de modernización de la gestión del Estado, en vista que tiene como finalidad orientar la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos en la administración pública, sus dependencias, entidades y organismos que deberán estar sometidos a la medición del cumplimiento de las funciones asignadas y la obtención de resultados, los cuales serán evaluados periódicamente. Teniendo en cuenta que la gestión estratégica administrativa es un enfoque sistemático de administración que incluye la determinación de los estados futuros deseados por una organización y las intervenciones dentro y fuera de la organización para lograrlos, por lo cual deberá estar sometida e integrada el Instituto Nacional de Salud.

➤ **Cumplimiento Decreto Supremo N° 004-2013-PCM sobre la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública y Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 00015-2021/CEPLAN/PCD. Guía para el seguimiento y evaluación de las políticas nacionales y planes**

En el marco de las políticas de la gestión estratégica administrativa contribuyen significativamente a optimizar la motivación del personal en el Instituto Nacional de Salud, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública es de prioridad su integración en el INS porque es el principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú, que establecerá la visión, los principios y lineamientos para una actuación coherente y eficaz del sector público al servicio de los ciudadanos; asimismo el Planeamiento Estratégico es una guía e instrumento que tiene por finalidad establecer las

pautas generales para desarrollar el diseño de las políticas que permitan orientar las estrategias para el seguimiento y evaluación de las actividades administrativas, de esta manera el personal se sentirá motivado y tendrá un objetivo específico sobre las tareas que ejecutar a través de la política nacional alcanzar el cumplimiento de los objetivos del Instituto Nacional de Salud.

➤ **El cumplimiento de la Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 00016-2019/CEPLAN/PCD. Guía para el Planeamiento Institucional**

En el marco de la planificación y organización de la gestión estratégica administrativa para optimizar el compromiso organizacional del personal en el Instituto Nacional de Salud, esta guía establece las pautas para el planeamiento institucional que comprende la política y los planes que permiten la elaboración o modificación del Plan Estratégico Institucional - PEI y el Plan Operativo Institucional - POI, dentro del ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua en base a la planificación y organización de la gestión estratégica administrativa que orientan su accionar para el logro de los objetivos, tomando como base el compromiso organizacional de los colaboradores con los que el administrador público tiene que interactuar y, por tanto, numerosas funciones a desempeñar en el Instituto Nacional de Salud.

➤ **Cumplimiento y aplicación del Decreto Legislativo N° 1023 que crea la Autoridad Nacional de Servicio Civil y la Ley N°30057 Ley del Servicio Civil.**

La rectora del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, tiene por misión fortalecer a los servidores públicos de manera integral al servicio de ciudadanía, y una mejor gestión dentro del Instituto Nacional de Salud.

En el marco de la dirección y control de la gestión estratégica administrativa para optimizar la capacitación del personal en el Instituto Nacional de Salud, la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR que tiene por finalidad establecer las pautas generales para desarrollar y adecuar un Modelo de Gestión de Recursos Humanos en el INS con la finalidad de fortalecer a los gestores y directivos dentro de sus competencias, para una mejora continua de la gestión

estratégica administrativa para el aseguramiento de las actividades, a través de la capacitación de los gestores y personal, y lograr el cumplimiento de los objetivos del institucionales.

Referencias bibliográficas

- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional: en busca del desarrollo y ventajas competitivas*. Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Armstrong, M. (1991). *Gerencia de recursos humanos. Integrando el personal y la empresa*. Colombia: Fondo Editorial Legis.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil, Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH. “Normas para la gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas”.
- Betancourt Tang, J.R. (2006). *Gestión estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma*. Edición electrónica. Recuperado de www.eumed.net/libros/2006c/220/
- Behar, D. S. (2008). *Metodología de la investigación*. Editorial Shalom.
- Boscá, J. E., Liern, V., Martínez, A., y Sala, R. (2005). *Eficiencia temporal con modelos DEA no radiales*. Universitat de Valencia. http://www.uv.es/asepuma/XIII/comunica/comunica_06.pdf
- Bujaico, S. y Girón, A. (2017). *El plan estratégico y la gestión de la Municipalidad Provincial de Huanta - Ayacucho 2016*. Lima: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Centro de Educación Continua de la PUCP (2017). *Población y muestra*. Estadística aplicada a trabajos de investigación.
- Chávez, J. F. (2016). *Rentabilidad económica y políticas de estado en las microempresas inmobiliarias - Lima 2015*. Universidad Nacional Hermilio Valdizán.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México. Mc Graw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009b). *Gestión del talento humano*, México, Editorial Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (1987). *Introducción a la teoría general de la administración* (2ª edic.). Bogotá: McGraw-Hill.
- Crisanto, A. (2013). La Ley del Servicio Civil: Problemas y soluciones. En: *Revista Gestión Pública y Desarrollo*. Lima, p. B5.

- Daft (2005). *Teoría y diseño organizacional*, México, 8ª edición.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 14ª edición, Pearson Educación.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- David, F. R. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. México: Prentice-Hall, Inc.
- Davis, K. & Newstrom, J. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- De la Fuente, S. (2011). Análisis factorial. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Autónoma de Madrid (UAM), España.
- De Gregorio, A. (2003). *Introducción a la gestión estratégica*. España: Universitat de Barcelona (Virtual).
- Díaz, G., Romero, S., Quiñonez, N., Agapito, G., y Wong, D. (2012). *Planeamiento estratégico del servicio de gestión informática para el sector salud en el Perú*. Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- D'Alessio, F. A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Pearson Educación de México S.A. De C.V.
- Drovett, S. (1992). *Diversión de la salud*. Editorial Maechi. Buenos Aires.
- Formanchuk, A. (2010). *Comunicación interna, comunicación interpersonal*. Recuperado el 20 de diciembre de 2019, de <http://formanchuk.com.ar/todosignifica/mala-comunicacion/>
- Furlan, E. (2008). Control interno, Editorial Ecoediciones, recuperado de: https://docs.google.com/document/d/1WMz__oED9lhh104vmPxZBip39r8H2f2guS5c6XFpqr/edit?pli=1
- Gutiérrez (2012). Estudio del compromiso organizacional en un colegio particular, en Ensenada, B.C. Ponencia presentada en el Global Conference on Business and Finance Proceedings. Vol. 7, num.1
- Hernández, R. y Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación, las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V. Ciudad de México.

- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. 6ª edición, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. DE C.V. México D.F.
- Hitt, C., Ireland, E. y Hoskisson (2004). *Strategic Management*. EE.UU.: Colorado State University.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. 14ª edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. DE C.V. México.
- 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.
- McConkey, D. (1988). Planning in a Changing Environment, *Business Horizons* 31, número 5: 67.
- Maella, R. (2010). *Variables de la eficiencia del personal*. Recuperado de: www.iese.edu/research/pdfs/OP-0174.pdf. Consultado 25 de diciembre del 2019.
- Marín, D. A. (2006). El sujeto humano en la administración: Una mirada crítica. *Cuadernos de Administración*, XIX (32), 135-156.
- Mayon y Lewin, citado por Rentería, S. (11 de junio de 2014). *Teoría de las relaciones humanas*. Obtenido de www.prezi.com
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (2011). *Tres componentes, conceptualización del compromiso organizacional*. EE.UU.: Human Resource Management Review.
- Ministerio de Salud del Perú (2019). Acerca del Instituto Nacional de Salud. Recuperado el 21 diciembre del 2019 de <https://web.ins.gob.pe/index.php/es/acerca-del-ins/informacion-general>
- Molina, C. (2008). *Administración* (1ª ed.). México: Compañía Editorial Nueva Imagen.
- Muñoz, F. (2013). *Frederick Winslow Taylor y sus aportes a la administración*.

- Naresh, K. y Malhotra, P. (2004). *Investigación de mercados, un enfoque aplicado*. 4ª edición. México D.F.: Educación de México S.A.
- Nash, M. (1989). *Cómo incrementar la productividad del recurso humano*. Colombia. Editorial Norma.
- Navarro, P. (2010). *Liderazgo y recursos humanos. Análisis del comportamiento organizacional*. Curso de MBA. España: Bresca Editorial.
- Lesta, L., & Álvarez, A. (junio de 2011). *Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización*. Recuperado el 6 de noviembre del 2019 de <http://www.scielo.org.co/pdf/pacla/v14n1/v14n1a02.pdf>
- Obregón, M., Alonso, B., y Díaz, V. (2017). *Capacitación y desarrollo de los recursos humanos* Tomo I. [Internet] Cuba: Ministerio de Salud Pública; 2008 abr; [citado el 27 de noviembre del 2019]. Disponible en: http://fcmfajardo.sld.cu/recursos_humanos/tomo_I_capacitacion.pdf.
- Organización Panamericana de la Salud-OPS (2017). Recursos humanos para la salud universal [Internet] [OPS, 2017]. Disponible en: 2017_ops_estrategia_rhs_brochure_es.pdf (bvsalud.org)
- Prieto, J. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Reynaga, J. (2015). *El método estadístico*. Obtenido de slide: <http://es.slideshare.net/pelao1972/metodo-estadistico>.
- Rivas, W. C. (2014). *Max Weber, el padre de la sociología moderna*.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. 15ª edición, Editorial Pearson Educación de México, S A. de C.V.
- Robbins, S. y De Cenzo, D. (2008). *Fundamentos de la administración*, 3ª edición. México: Limusa. Pág. 199-200.
- Rodríguez, J. J. (2019). *Salud en el Perú: el futuro diferente. Conexión ESAN*. Recuperado el 22 diciembre 2019, en <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2019/04/08/salud-en-el-peru-el-futuro-diferente/>
- Rodríguez, S. H. (2015). Proceso administrativo. En S. H. Martínez, *Fundamentos de gestión empresarial* (pág. 159). México: mexicana.

- Rodríguez, F. O. (2005). *Tipologías de estrategia*, Santa Clara, Villa Clara, Centro de Ciencias e Investigaciones Pedagógicas, Universidad Pedagógica Félix Varela (Material en soporte digital).
- Rodríguez, F. O. y Alemañy, S. (1998). *Enfoque, dirección y planificación estratégicos. Conceptos y metodologías*, en Dirección por objetivos y dirección estratégica. La experiencia cubana, compendio de artículos, CCED, La Habana.
- Romero, J. (2006). Aproximación a una sociología de la gerencia. Gerencia Pública y Compromiso Social. *Gestión y política pública*, XV (1), 49-82.
- Rosas, P. J. (2012). Entropyaz Blog. Recuperado el 20 de julio de 2017, de Entropyaz Blog.
- Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). 7. Job Engagement: Antecedents And Effects On Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53 (3), 617-635.
- Sánchez, H. (2006). *Metodología y diseño en la investigación científica* (1ª ed., reimpresión). Lima, Perú: Mantaro.
- Terry y Franklin (2009). *Principios de la administración*, México, 2ª edición.
- Truss, C. (2001). Complexities and Controversies in Linking HRM with Organizational Outcomes, *Journal of Management Studies*.
- Valderrama, L. R. (2015). La gestión de la capacitación en la Ley del Servicio Civil. En: *Soluciones Laborales* N° 87, Lima, Gaceta Jurídica, p. 146.
- Valencia, M., Plaza, F., Ñaupas, H., y Palacios, J. (2015). *Metodología de la investigación en Ciencias Militares*. Escuela Superior de Guerra del Ejército. ESGE-EPG. Lima, Perú.
- Vargas, T. & Nava, A. (2009). Formas organizacionales, perfiles gerenciales y satisfacción laboral: un estudio descriptivo de PYMES en León, Guanajuato. *Observatorio de Economía Latinoamericana* (121).
- Weber, M. (1999). *Economía y sociedad*. México: Fondo de cultura económica.

Tesis

- Abanto, F. M. (2016). *Eficiencia y eficacia del programa de abastecimiento de medicamentos del Ministerio de Salud en el Centro de Salud Materno*

- Infantil “Vista Alegre” del distrito de Víctor Larco de la provincia de Trujillo.* (Tesis para optar el grado académico de Doctor). Universidad Nacional de Trujillo - Perú.
- Fajardo, L. M. (2018). *Gestión estratégica y desarrollo empresarial de las operadoras de transporte terrestre intraprovincial de pasajeros del cantón Milagro, Ecuador, período 2013-2016.* (Tesis para optar el grado académico de Doctor). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Ferrándiz, R. (2017). *Análisis de la eficiencia de los hospitales públicos de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia.* (Tesis para optar el grado académico de Doctor). Universidad Católica de Murcia, España.
- Guerrero, Vélez (2013). *Propuesta de un modelo de gestión estratégica e indicadores para la mediana empresa de Guayaquil, caso Omaconsa* (Tesis para obtención del título de Máster en Administración de Empresas). Universidad Politécnica Salesiana Guayaquil - Ecuador.
- Pedraza, N. (2019). *Diseño de un modelo de gestión administrativo estratégico enfocado en las condiciones culturales, sociales y económicas de las microempresas del sector de elaboración de alimentos para consumo humano del distrito metropolitano de Quito.* (Tesis para optar el grado académico de Magíster). Universidad Andina Simón Bolívar, Quito - Ecuador.
- Romero, O. (2016). *La gestión estratégica y su influencia institucional en los planes estratégicos de las universidades públicas del Ecuador. Caso Universidad Técnica de Machala.* (Tesis para obtener el grado académico de Doctor en Ciencias Administrativas). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Sánchez, I. K. (2017). *La comunicación interna y su vinculación con la eficiencia laboral del personal de consulta externa del hospital general docente Ambato.* (Tesis para optar el grado académico de Magíster). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
- Sandoval, A. (2018). *Gestión administrativa del órgano de control institucional y su relación con la productividad laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Moyobamba, 2017.* (Tesis para obtener el

grado académico de Maestro en Gestión Pública). Universidad César Vallejo, Tarapoto.

- Sihuincha, Ticllsauca (2016). *La gestión administrativa y la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Angaraes – 2016, Huancavelica*. (Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración). Universidad Nacional de Huancavelica.
- Tinco, C. A. (2017). *Gestión estratégica en el servicio administrativo de la Dirección Regional de Energía y Minas, 2017, Ayacucho*. (Tesis para optar el grado académico de Magíster). Universidad César Vallejo, Lima.
- Torres, R. (2018). *Políticas de incentivos y la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Pasco, período 2018*. (Tesis para obtener el grado académico de Maestro en Ciencias de la Administración con mención en Gestión Pública y Desarrollo Local). Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Cerro de Pasco.
- Villalta, A. (2014). *Modelo de gestión administrativa para mejorar la calidad del servicio público del mercado municipal de Salinas del Cantón Salinas 2014*. (Tesis para obtener el grado académico de Licenciada en Administración Pública). Universidad Estatal de Santa Elena, Ecuador.

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: Modelo de gestión estratégica administrativa para optimizar la eficiencia del personal en el Instituto Nacional de Salud

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
¿En qué medida el modelo de gestión estratégica administrativa contribuye a optimizar la eficiencia del personal en el Instituto Nacional de Salud?	Determinar en qué medida el modelo de gestión estratégica administrativa contribuye a optimizar la eficiencia del personal en el Instituto Nacional de Salud.	El nivel del modelo de gestión estratégica administrativa contribuye significativamente a optimizar la eficiencia del personal en el Instituto Nacional de Salud.	Variable "X" Gestión estratégica administrativa	Políticas de la gestión estratégica administrativa	- Accionar gerencial - Estrategias - Directrices - Valores	Enfoque: Cuantitativo Tipo: Investigación Aplicada Método: Deductivo Nivel: Descriptivo – Correlacional Diseño: No experimental – Transeccional o transversal Técnicas - Encuestas Instrumentos - Cuestionario
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas		Planificación y organización	- Misiones y objetivos - Actividades - Estructura - División de tareas	
1. ¿Cómo las políticas de la gestión estratégica administrativa contribuyen a optimizar la motivación del personal en el Instituto Nacional de Salud? 2. ¿Cómo la planificación y organización de la gestión estratégica administrativa contribuye a optimizar	1. Determinar cómo las políticas de la gestión estratégica administrativa contribuyen a optimizar la motivación del personal en el Instituto Nacional de Salud. 2. Determinar cómo la planificación y	1. El nivel de las políticas de la gestión estratégica administrativa contribuye significativamente a optimizar la motivación del personal en el Instituto Nacional de Salud 2. El nivel de planificación y		Dirección y control	- Metas - Toma de decisiones - Evaluación - Verificación de	

<p>el compromiso organizacional del personal en el Instituto Nacional de Salud?</p> <p>3.¿Cómo la dirección y control de la gestión estratégica administrativa contribuye a optimizar la capacitación del personal en el Instituto Nacional de Salud?</p>	<p>organización de la gestión estratégica administrativa contribuye a optimizar el compromiso organizacional del personal en el Instituto Nacional de Salud.</p> <p>3. Determinar cómo la dirección y control de la gestión estratégica administrativa contribuye a optimizar la capacitación del personal en el Instituto Nacional de Salud.</p>	<p>organización de la gestión estratégica administrativa contribuye significativamente a optimizar el compromiso organizacional del personal en el Instituto Nacional de Salud.</p> <p>3. El nivel de dirección y control de la gestión estratégica administrativa contribuye significativamente a optimizar la capacitación del personal en el Instituto Nacional de Salud.</p>	<p>Variable “Y”</p> <p>Eficiencia del personal</p>		<p>actividades</p>	<p><u>Método de análisis</u> Estadística descriptiva Estadística inferencial</p> <p><u>Población:</u> La población objeto de estudio está conformada por 947 personas, funcionarios del Instituto Nacional de Salud.</p> <p><u>Muestra:</u> La muestra será aleatoriamente simple, la cual será determinada por la fórmula de la estimación de la proporcional en un nivel de confianza del 95%. 195 informantes.</p>
<p>Motivación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Intensidad - Dirección - Persistencia - Autorrealización 					
<p>Compromiso organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación - Lealtad y vinculación - Afectivo - Normativo 					
<p>Capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Formación profesional - Competencias - Cualidades personales - Desarrollo de habilidades 					

Anexo 2: Proyecto de encuesta a los funcionarios sobre la gestión estratégica administrativa y la eficiencia del personal del Instituto Nacional de Salud

CUESTIONARIO

CARGO(*) :

SEXO : M F

LUGAR DE NACIMIENTO:

FECHA :

INSTRUCCIONES

Estimados entrevistados, a continuación, les presento un cuestionario relacionado con el “Modelo de gestión estratégica administrativa para optimizar la eficiencia del personal en el Instituto Nacional de Salud”, en el que su respuesta es sumamente importante; por lo que mucho agradeceré leerlo detenidamente y, luego, marcar solo una de las cinco alternativas en cada respuesta:

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
1	2	3	4	5

Nº	VARIABLE / DIMENSIONES	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	GESTIÓN ESTRATÉGICA ADMINISTRATIVA (V1)					
	Políticas de la gestión estratégica administrativa (X-1)					
1	¿El Instituto Nacional de Salud operativiza el accionar gerencial que acota una gestión estratégica con políticas alineadas con los objetivos que norman la organización?					
2	¿El Instituto Nacional de Salud por medio de las políticas diseña el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización, declarando formalmente su visión?					
3	¿El Instituto Nacional de Salud resalta las políticas directrices que norman y encausan el desempeño de sus funcionarios que guían el proceso de toma de decisiones?					
4	¿El Instituto Nacional de Salud resalta los valores que establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad?					

	Planificación y organización (X-2)					
5	¿La planificación se encuentra en base a todas las funciones gerenciales donde se establecen las misiones y objetivos para decidir sobre las acciones necesarias a fin de alcanzar los objetivos propuestos?					
6	¿El Instituto Nacional de Salud ejecuta las actividades administrativas relacionadas con la preparación para el futuro?					
7	¿El Instituto Nacional de Salud establece la estructura intencional y formal de funciones o puestos que facilita la implementación de estrategias?					
8	El Instituto Nacional de Salud compone la división de tareas en puestos de trabajo (especialización laboral), combina puestos para formar departamentos (departamentalización) y delega autoridad.					
	Dirección y control (X-3)					
9	¿La función gerencial de dirección del Instituto Nacional de Salud influye en los empleados para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo?					
10	¿Considera que la dirección del Instituto Nacional de Salud establece su curso estratégico para controlar su desempeño, a fin de garantizar una buena toma de decisiones?					
11	¿Se evidencia efectividad en la medición y corrección de la evaluación del desempeño para garantizar que los objetivos y los planes diseñados por el Instituto Nacional de Salud logren estrechamente con la función de planificación?					
12	¿Existen controles de verificación de actividades administrativas orientadas a asegurar que los resultados obtenidos sean congruentes con los proyectados en el Instituto Nacional de Salud?					
	EFICIENCIA DEL PERSONAL (V2)					
	Motivación (Y-1)					
13	¿Las fuerzas internas de una persona afectan su dirección, intensidad y persistencia de conducta voluntaria, que conduce a resultados favorables en el desempeño laboral en la organización?					
14	¿Considera que la dirección beneficia a la organización por la calidad del esfuerzo, que está dirigido hacia las metas organizacionales relacionadas con el trabajo?					
15	¿Considera que la persistencia de los funcionarios en el Instituto Nacional de Salud es capaz de mantener su esfuerzo para alcanzar el objetivo que conduzca a un alto desempeño?					

16	¿La autorrealización es la necesidad que está representada por el impulso de llegar a ser lo que puede ser, comprende crecimiento y realización del propio potencial?					
	Compromiso organizacional (Y-2)					
17	¿El compromiso organizacional a través de la identificación reduce el estrés de los recién empleados con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización?					
18	¿Considera que el compromiso organizacional es uno de los mecanismos que tiene la Dirección de Recursos Humanos para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su organización?					
19	¿El compromiso afectivo refiere los lazos emocionales que las personas forjan al percibir la satisfacción de necesidades y sentirse orgullosos de pertenecer a la organización.					
20	¿El compromiso normativo encuentra la creencia en la lealtad a la institución por recibir ciertas prestaciones y reciprocidad con la organización?					
	Capacitación (Y-3)					
21	¿Considera que la formación profesional se enmarca en el proceso estratégico, que sus acciones, resultados o consecuencias, los cuales se espera que logren, cada vez, una mejor organización?					
22	¿La capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a fin de que los objetivos organizacionales se vuelvan cada vez más valiosos?					
23	¿La capacitación se enfoca en estimular las cualidades personales de los empleados, de manera que se conduzcan hacia una mayor productividad en el Instituto Nacional de Salud?					
24	¿Considera que el desarrollo de habilidades es producto de la capacitación, que implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo y actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente?					

Anexo 3: Informes de validez del instrumento de recolección de datos

Apellidos y Nombres del Informante	Institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autor del Instrumento
		Encuesta (cuestionario)	Ana Mercedes Escobar Atanacio
Título de la investigación: Modelo de gestión estratégica administrativa para optimizar la eficiencia del personal en el Instituto Nacional de Salud.			

I. 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.																				
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.																				
3. ACTUALIZACIÓN	Está adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																				
4. ORGANIZACIÓN	Esta organizado en forma lógica.																				
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos cuantitativos																				
6. INTENCIONALIDAD	Es adecuado para valorar el aprendizaje de estadística																				
7. CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos científicos.																				
8. COHERENCIA	Entre las variables, dimensiones, Indicadores e ítems.																				
9. METODOLOGÍA.	La estrategia responde al propósito de la investigación.																				
10. PERTINENCIA	La escala es aplicable.																				

II. OPINIÓN DE APLICACIÓN

.....

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELEFONO

Anexo 3: Informes de validez del instrumento de recolección de datos

Informe N° 001/

De : *Miguel Ángel Mariani Estrada Bernales*

Para : Ana Mercedes Escobar Atanacio

Ref. : Solicitud de validez del instrumento de evaluación de la tabla de validación del instrumento por expertos para la recolección de datos.

Me dirijo a usted respetuosamente para saludarla, agradecer la designación para la evaluación de la validez de contenido del instrumento de evaluación de tabla de validación del instrumento por expertos para la recolección de datos; cuestionario de preguntas para recolección de datos propuesto para la evaluación de la variable X: Gestión Estratégica Administrativa Y: Eficiencia del Personal, de la investigación titulada "Modelo de gestión estratégica administrativa para optimizar la eficiencia del personal en el Instituto Nacional de Salud, Lima, 2019", como evaluador:

Temático Metodológico, e informar a usted que el instrumento:

Cumple con los requerimientos fundamentales y específicos, evalúa adecuadamente la variable de estudio.

No cumple en su totalidad con los requerimientos, por lo que el Tesista deberá levantar las observaciones siguiendo las sugerencias propuestas y volverá a presentar para la evaluación correspondiente.

Lima, 25 de Noviembre, 2021

Miguel Ángel Mariani Estrada Bernales
Dr. *Miguel Ángel Mariani Estrada Bernales*
DNI: 18089254

Anexo 4: Tablas de validación del instrumento por expertos

Centro de Trabajo:

Apellidos y nombres del informante	Institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor del instrumento
MIGUEL ANGEL ESTRADA TERRONES	CENTRO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES CAEN	Encuesta (cuestionario)	Ana Mercedes Escobar Atanacio
Título de la investigación: Modelo de gestión estratégica administrativa para optimizar la eficiencia del personal en el Instituto Nacional de Salud.			

I. 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	Está formulado con lenguaje apropiado.																				X		
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.																					X	
3. ACTUALIZACIÓN	Está adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																					X	
4. ORGANIZACIÓN	Está organizado en forma lógica.																					X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																					X	
6. INTENCIONALIDAD	Es adecuado para valorar el aprendizaje de estadística																					X	
7. CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos científicos.																					X	
8. COHERENCIA	Entre las variables, dimensiones, indicadores e ítems.																					X	
9. METODOLOGÍA.	La estrategia responde al propósito de la investigación.																					X	
10. PERTINENCIA	La escala es aplicable.																					X	

II. OPINIÓN DE APLICACIÓN

..... EXCELENTE Favorable para su aplicación de INVESTIGACIÓN.

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

95

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	Nº DE TELÉFONO
LIMA 25 NOV 2021	18089854		999622471

Anexo 3: Informes de validez de instrumento de recolección de datos

Informe N° 001/NDV

De : Dr. Nino Delgado Viera

Para : Ana Mercedes Escobar Atanacio

Ref. : Solicitud de Validez del Instrumento de Evaluación de la Tabla de validación de instrumento por expertos para la recolección de datos.

Me dirijo a usted respetuosamente para saludarlo, agradecer la designación para la evaluación de la validez de contenido del: Instrumento de Evaluación de Tabla de validación de instrumento por expertos para la Recolección de Datos; Cuestionario de preguntas para recolección de datos propuesto para la evaluación de la Variable X: Gestión Estratégica Administrativa Y: Eficiencia del Personal, de la investigación titulada “Modelo de gestión estratégica administrativa para optimizar la eficiencia del personal en el Instituto Nacional de Salud, Lima, 2019”, como evaluador:

:

Temático Metodológico, e informar a usted, que el instrumento:

Cumple con los requerimientos fundamentales y específicos, evalúa adecuadamente la variable de estudio.

No cumple en su totalidad con los requerimientos, por lo que el Tesista deberá levantar las observaciones siguiendo las sugerencias propuestas en la página 2/2 y/o adicional y volverá a presentar para la evaluación correspondiente.



Dr. Nino Delgado Viera

DNI: 44228730

Lima, 25 de noviembre, 2021

Anexo 4: Tabla de validación de instrumento por expertos Centro de Altos Estudios Nacionales, Escuela de Posgrado

Apellidos y Nombres del Informante	Institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autor del Instrumento
Dr. Nino Delgado Viera	MINDEF	Encuesta (cuestionario)	Ana Mercedes Escobar Atanacio
Título de la investigación: Modelo de gestión estratégica administrativa para optimizar la eficiencia del personal en el Instituto Nacional de Salud.			

I. 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																						
6. INTENCIONALIDAD	Es adecuado para valorar el aprendizaje de estadística																					X	
7. CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos científicos.																					X	
8. COHERENCIA	Entre las variables, dimensiones, indicadores e ítems.																					X	
9. METODOLOGÍA.	La estrategia responde al propósito de la investigación.																					X	
10. PERTINENCIA	La escala es aplicable.																					X	

II. OPINIÓN DE APLICACIÓN

..... Favorable para su aplicación

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

95.00

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	Nº DE TELEFONO
Chorrillos, 25 de noviembre de 2021	44228730		01-996070183

Informe N° 002/

De : Dr. EDWIN CRUZ ASPAJO

Para : Ana Mercedes Escobar Atanacio

Ref. : Solicitud de validez del instrumento de evaluación de la tabla de validación del instrumento por expertos para la recolección de datos.

Me dirijo a usted respetuosamente para saludarla, agradecer la designación para la evaluación de la validez de contenido del instrumento de evaluación de tabla de validación del instrumento por expertos para la recolección de datos; cuestionario de preguntas para recolección de datos propuesto para la evaluación de la variable X: Gestión Estratégica Administrativa Y: Eficiencia del Personal, de la investigación titulada "Modelo de gestión estratégica administrativa para optimizar la eficiencia del personal en el Instituto Nacional de Salud, Lima, 2019", como evaluador:

Temático Metodológico, e informar a usted que el instrumento:

Cumple con los requerimientos fundamentales y específicos, evalúa adecuadamente la variable de estudio.

No cumple en su totalidad con los requerimientos, por lo que el Tesista deberá levantar las observaciones siguiendo las sugerencias propuestas y volverá a presentar para la evaluación correspondiente.

Lima, 25 de Noviembre, 2021

Dr.  EDWIN CRUZ ASPAJO
DNI: 43750935

Anexo 4: Tablas de validación del instrumento por expertos

Centro de Trabajo:

Apellidos y nombres del informante	Institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor del instrumento
EDWIN CRUZ ASPAJO	CENTRO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES CAEN	Encuesta (cuestionario)	Ana Mercedes Escobar Atanacio
Título de la investigación: Modelo de gestión estratégica administrativa para optimizar la eficiencia del personal en el Instituto Nacional de Salud.			

I. 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	Está formulado con lenguaje apropiado.																				X		
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.																					X	
3. ACTUALIZACIÓN	Está adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																					X	
4. ORGANIZACIÓN	Está organizado en forma lógica.																					X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																					X	
6. INTENCIONALIDAD	Es adecuado para valorar el aprendizaje de estadística																					X	
7. CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos científicos.																					X	
8. COHERENCIA	Entre las variables, dimensiones, indicadores e ítems.																					X	
9. METODOLOGÍA.	La estrategia responde al propósito de la investigación.																					X	
10. PERTINENCIA	La escala es aplicable.																					X	

II. OPINIÓN DE APLICACIÓN

..... Favorable para su aplicación

II. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

95

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	Nº DE TELÉFONO
Lima 25 NOV 2021	43750935	Cruz	942148248

Anexo 4: Base de datos (origen de resultados)

N°	Variable (X): Gestión estratégica administrativa												Variable (Y): Eficiencia del personal											
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	3	1	1	2	2
2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	5
3	1	1	1	1	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2
4	3	4	3	4	2	2	4	4	5	3	5	5	1	5	1	2	3	2	3	3	1	1	2	1
5	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	1	1	2	1	5	1	1	1	1	1	1
6	1	3	2	3	1	1	2	2	2	4	1	1	4	4	3	2	4	4	4	2	1	1	1	1
7	1	1	2	2	1	1	2	3	1	2	2	2	1	3	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1
8	1	3	1	2	1	1	1	2	2	1	3	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	3	2	1
9	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
10	2	2	1	1	2	4	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
11	2	4	4	4	2	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	3	2
12	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2
13	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
14	1	2	2	2	1	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	1	1	2	2
15	1	2	1	1	1	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2
16	1	3	1	1	1	3	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2
17	1	3	1	1	1	3	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2
18	5	3	5	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	2	5	3	3	3	5	5	5	3	5	5
19	5	3	5	5	3	3	5	3	5	5	5	5	3	5	2	5	3	3	3	5	5	5	5	5
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	4	5	4	4	4	4	4	2	5	2	4	4	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
23	4	2	4	4	1	4	4	2	2	2	4	4	3	2	4	1	4	2	2	1	4	2	2	3
24	4	2	4	4	5	4	4	2	5	5	2	5	3	5	5	5	4	2	2	1	4	2	4	3
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	4	2	5	4	4	5	5	4	5	4	2	4	2	5	5	4	4	1	5	4	5	3	5	5
27	4	2	5	4	4	5	5	4	5	4	1	2	3	5	5	1	4	1	3	4	5	3	5	5
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
29	1	4	4	4	5	4	1	1	5	1	2	2	3	3	3	3	4	1	3	1	4	2	4	3
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
31	1	4	4	4	5	1	4	1	5	1	2	4	3	3	3	1	3	1	3	1	4	3	3	3
32	1	2	4	4	5	1	4	1	4	1	4	4	3	3	3	1	3	1	3	1	4	3	3	3
33	2	2	3	2	1	2	2	2	5	3	2	1	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2
34	2	2	3	2	1	2	2	2	5	3	2	1	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2
35	2	2	3	2	3	4	2	2	5	3	2	1	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2
36	2	2	3	2	3	4	2	2	5	3	2	1	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2
37	2	2	3	2	3	4	2	2	5	3	2	1	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2
38	2	2	3	2	3	4	2	2	3	5	2	1	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2
39	2	2	3	2	3	4	2	2	3	5	2	1	3	2	2	2	3	2	2	5	2	3	2	2
40	2	5	3	2	3	2	2	2	3	5	2	1	3	2	2	2	3	2	2	5	2	3	2	2
41	2	5	3	2	3	2	2	2	3	5	2	1	3	2	2	2	3	2	2	5	2	3	2	2

42	2	5	3	2	3	2	2	2	3	5	2	1	3	2	2	2	3	2	2	5	2	3	2	2
43	2	5	3	2	3	2	2	2	3	5	2	1	3	2	2	2	3	2	2	5	2	3	2	2
44	2	5	3	2	3	2	2	2	3	5	2	1	3	5	2	2	3	2	2	5	2	3	2	2
45	2	5	3	2	3	2	2	5	3	5	2	1	3	5	2	2	3	5	2	5	2	3	2	2
46	2	5	3	3	3	2	1	5	3	3	5	1	3	5	2	2	3	5	3	5	2	3	2	2
47	2	5	3	3	3	2	1	5	3	3	5	1	3	5	2	2	3	5	3	3	2	3	2	2
48	2	5	3	3	3	2	1	5	3	3	5	1	3	5	2	2	5	5	3	3	2	3	2	2
49	2	5	3	3	3	2	1	2	3	3	5	1	3	5	3	2	5	5	3	3	2	3	2	2
50	2	5	3	3	3	2	3	2	3	3	5	1	3	5	5	2	5	5	3	3	2	3	2	2
51	2	5	3	3	3	2	3	2	3	3	5	1	3	5	5	2	5	5	3	3	2	3	2	2
52	2	5	3	3	3	2	3	2	3	3	5	1	3	5	5	2	5	5	5	3	2	3	2	2
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
54	5	3	5	3	3	3	5	3	2	2	5	3	5	2	5	5	5	3	5	5	5	3	5	3
55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
57	5	3	5	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	2	5	3	3	3	5	5	5	3	5	5
58	5	3	5	5	3	3	5	3	5	5	5	3	5	2	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	4	5	4	4	4	4	4	2	5	2	4	4	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
62	4	2	4	4	1	4	4	2	2	2	4	4	3	2	4	1	4	2	2	1	4	2	2	3
63	4	2	4	4	5	4	4	2	5	5	2	5	3	5	5	5	4	2	2	1	4	2	4	3
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
65	4	2	5	4	4	5	5	4	5	4	2	4	2	5	5	4	4	1	5	4	5	3	5	5
66	4	2	5	4	4	5	5	4	5	4	1	2	3	5	5	1	4	1	3	4	5	3	5	5
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
68	1	4	4	4	5	4	1	1	5	1	2	2	3	3	3	3	4	1	3	1	4	2	4	3
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
70	1	4	4	4	5	1	4	1	5	1	2	4	3	3	3	1	3	1	3	1	4	3	3	3
71	1	2	4	4	5	1	4	1	4	1	4	4	3	3	3	1	3	1	3	1	4	3	3	3
72	3	1	3	3	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	3	3	3	3	3	5	5	3
73	3	1	3	3	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5	5	5	3	3	5	5	3	3	5	3
74	3	1	3	3	5	5	5	5	3	5	3	3	3	3	5	5	5	3	5	5	3	3	5	3
75	3	1	3	3	3	5	5	5	3	5	3	3	3	3	5	5	5	3	5	5	3	3	5	3
76	3	5	5	3	3	5	5	5	3	5	3	3	3	3	5	5	5	3	5	5	3	3	5	3
77	5	5	5	3	3	5	5	5	3	5	3	3	3	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5
78	5	5	5	3	3	5	5	5	3	5	3	3	3	3	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5
79	5	5	5	3	3	5	5	5	3	5	3	3	3	3	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5
80	5	5	5	3	3	5	5	5	3	5	3	3	3	3	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5
81	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
82	2	2	3	1	3	1	2	2	2	2	3	3	2	1	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3
83	2	2	3	2	3	1	2	2	2	2	3	3	2	1	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3
84	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
85	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
86	2	2	3	2	1	1	2	2	2	2	5	3	2	1	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3

87	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	5	3	2	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
89	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
90	2	5	3	2	3	2	2	2	2	2	3	5	2	1	3	2	2	2	3	2	2	5	2	5
91	2	5	3	2	3	2	2	2	2	2	3	5	2	1	3	2	2	2	3	2	2	5	2	5
92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
93	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
94	2	5	3	2	3	2	2	2	5	2	3	5	2	1	3	5	2	2	3	2	5	5	2	5
95	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
96	1	4	4	4	5	4	1	1	5	1	2	2	3	3	3	3	4	1	3	1	4	2	4	3
97	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
98	1	4	4	4	5	1	4	1	5	1	2	4	3	3	3	1	3	1	3	1	4	3	3	3
99	1	2	4	4	5	1	4	1	4	1	4	4	3	3	3	1	3	1	3	1	4	3	3	3
100	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
101	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
102	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
103	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
104	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
105	4	4	4	4	1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
106	4	4	4	4	1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
107	4	4	4	4	1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
108	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
109	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
110	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
111	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
112	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
113	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
114	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
115	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
116	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
117	2	2	3	1	3	1	2	2	2	2	3	3	2	1	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3
118	2	2	3	2	3	1	2	2	2	2	3	3	2	1	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3
119	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
120	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
121	2	2	3	2	1	1	2	2	2	2	5	3	2	1	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3
122	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	5	3	2	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
123	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
124	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
125	2	5	3	2	3	2	2	2	2	2	3	5	2	1	3	2	2	2	3	2	2	5	2	5
126	2	5	3	2	3	2	2	2	2	2	3	5	2	1	3	2	2	2	3	2	2	5	2	5
127	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
128	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
129	2	5	3	2	3	2	2	2	5	2	3	5	2	1	3	5	2	2	3	2	5	5	2	5
130	5	3	5	3	3	3	5	3	2	2	5	3	5	2	5	5	5	3	5	5	5	3	5	3
131	1	4	4	4	5	1	4	1	5	1	2	4	3	3	3	1	3	1	3	1	4	3	3	3

132	1	2	4	4	5	1	4	1	4	1	4	4	3	3	3	1	3	1	3	1	4	3	3	3
133	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1
134	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1
135	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1
136	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1
137	1	1	2	2	2	1	1	1	2	3	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1
138	1	1	2	2	2	1	1	1	2	3	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1
139	1	1	2	2	2	1	1	2	2	3	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1
140	1	1	2	2	2	1	1	2	2	3	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1
141	1	1	1	2	2	1	2	2	2	3	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1
142	1	2	1	2	2	1	2	2	2	3	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1
143	2	5	3	3	3	2	1	5	3	3	5	1	3	5	2	2	3	5	3	3	2	3	2	2
144	2	5	3	3	3	2	1	5	3	3	5	1	3	5	2	2	5	5	3	3	2	3	2	2
145	2	5	3	3	3	2	1	2	3	3	5	1	3	5	3	2	5	5	3	3	2	3	2	2
146	2	5	3	3	3	2	3	2	3	3	5	1	3	5	5	2	5	5	3	3	2	3	2	2
147	2	5	3	3	3	2	3	2	3	3	5	1	3	5	5	2	5	5	3	3	2	3	2	2
148	2	5	3	3	3	2	3	2	3	3	5	1	3	5	5	2	5	5	5	3	2	3	2	2
149	2	5	3	3	3	2	3	2	3	3	5	1	3	5	5	2	5	5	5	3	2	3	2	2
150	2	5	3	3	3	2	3	2	3	3	3	5	3	5	5	2	5	5	5	3	2	3	2	2
151	3	5	3	3	3	2	3	2	3	3	3	5	3	5	5	2	3	5	5	3	3	3	2	3
152	3	5	3	3	3	2	3	2	3	5	3	5	3	5	5	2	3	3	5	3	3	3	2	3
153	3	5	3	3	3	2	3	2	3	5	3	5	3	5	5	2	3	3	5	2	3	3	2	3
154	3	5	3	3	3	2	3	2	3	5	3	5	3	5	5	2	3	3	5	2	3	3	2	3
155	3	3	3	3	3	2	3	2	5	5	3	5	3	5	5	3	3	3	5	2	3	3	3	3
156	4	4	1	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
157	4	4	1	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
158	4	4	1	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
159	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
160	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
161	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
162	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
163	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
164	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
165	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
166	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
167	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
168	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
169	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
170	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
171	3	5	3	3	3	2	3	2	3	5	3	5	3	5	5	2	3	3	5	2	3	3	2	3
172	3	5	3	3	3	2	3	2	3	5	3	5	3	5	5	2	3	3	5	2	3	3	2	3
173	3	3	3	3	3	2	3	2	5	5	3	5	3	5	5	3	3	3	5	2	3	3	3	3
174	3	3	3	3	3	2	5	2	5	3	5	2	3	5	5	3	3	5	5	2	3	3	3	3
175	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	3	1	1	2	2
176	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	5

Anexo 6: D.S N°004-2013-PCM PNMGP

Anexo 7: Ley N°30057 Ley Servicio Civil

ORGANOS AUTONOMOS

CONTRALORIA GENERAL

RR. N°s. 008 y 012-2013-CG.- Dan por concluida designación y designan Vicecontralor General de la República **485837**

INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Res. N° 1912.- Aprueban expedición de duplicado de Grado Académico de Bachiller en Ciencias con mención en Ingeniería Civil de la Universidad Nacional de Ingeniería **485838**

JURADO NACIONAL DE ELECCIONES

Res. N° 1154-2012-JNE.- Declaran infundado recurso de apelación y confirman el Acuerdo de Concejo N° 0042-2012-A-MPA, que rechazó pedido de vacancia de ciudadano al cargo de alcalde de la Municipalidad Provincial de Ambo **485838**

Res. N° 1180-2012-JNE.- Renuevan inscripción de Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C. en el Registro Electoral de Encuestadoras **485840**

Res. N° 008-2013-JNE.- Declaran en sesión permanente al Pleno del Jurado Nacional de Elecciones y a diversos Jurados Electorales Especiales durante el desarrollo del Proceso de Consulta Popular de Revocatoria del Mandato de Autoridades Municipales convocado para el 17 de marzo de 2013 **485841**

MINISTERIO PUBLICO

RR. N°s. 002, 003 y 004-2013-MP-FN-JFS.- Aceptan renuncia, dan por concluida designación y designan fiscales en diversos Distritos Judiciales **485842**

Res. N° 3424-2012-MP-FN.- Conforman equipos de trabajo con Fiscales de todos los niveles jerárquicos en el Distrito Judicial de Lambayeque para fortalecer la lucha frontal contra la delincuencia organizada **485842**

RR. N°s. 063, 064, 065 y 066-2013-MP-FN.- Aceptan renunciaciones, dan por concluidas designaciones, nombran, dan por concluidos nombramientos y designan fiscales en diversos Distritos Judiciales **485843**

SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y ADMINISTRADORAS PRIVADAS DE FONDOS DE PENSIONES

Res. N° 9469-2012.- Autorizan al Banco Santander Perú el cierre de dos oficinas especiales en el departamento de Lima y la Provincia Constitucional del Callao **485845**

GOBIERNOS REGIONALES

GOBIERNO REGIONAL DE PIURA

Ordenanza N° 251-2012/GRP-CR.- Ordenanza que aprueba modificación en conformación del Consejo Regional de la Micro y Pequeña Empresa de la Región Piura - COREMYPE **485846**

Ordenanza N° 252-2012/GRP-CR.- Aprueban la modificación del Cuadro para Asignación de Personal (CAP) de la Dirección Regional de Agricultura aprobado mediante Ordenanza Regional N° 112-2006/GRP-CR **485847**

GOBIERNOS LOCALES

MUNICIPALIDAD DE LOS OLIVOS

Ordenanza N° 375-CDLO.- Modifican el Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad, aprobado con Ordenanza N° 370-CDLO **485848**

SEPARATA ESPECIAL

ORGANISMO SUPERVISOR DE LA INVERSION EN ENERGIA Y MINERIA

RR. N°s. 264, 265 y 266-2012-OS/CD.- Procedimiento para la supervisión de los planes de contingencias operativos en el sector eléctrico - Procedimiento para supervisar las condiciones de prestación del servicio público de electricidad en los Sistemas Aislados - Procedimiento para la supervisión de la calidad de atención telefónica de las empresas de distribución eléctrica **485701**

PODER EJECUTIVO

PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS

Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública

DECRETO SUPREMO N° 004-2013-PCM

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

CONSIDERANDO:

Que, la Ley N° 29158 - Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, establece que corresponde al Presidente del Consejo de Ministros coordinar las políticas nacionales de carácter multisectorial, así como formular, aprobar y ejecutar las políticas nacionales de modernización

de la administración pública y las relacionadas con la estructura y organización del Estado, y coordinar y dirigir la modernización del Estado;

Que, dicha Ley establece que los Sistemas Administrativos tienen por finalidad regular la utilización de los recursos en las entidades de la administración pública, promoviendo la eficacia y eficiencia en su uso;

Que, la misma norma crea el Sistema de Modernización de la Gestión Pública como un Sistema Administrativo y precisa que el Poder Ejecutivo tiene la rectoría de los Sistemas Administrativos, con excepción del Sistema Nacional de Control y es responsable de reglamentar y operar los Sistemas Administrativos;

Que, la Cuarta Política de Estado del Acuerdo Nacional "Estado Eficiente, Transparente y Descentralizado", establece el compromiso de construir y mantener un Estado eficiente, eficaz, moderno y transparente al servicio de las personas y de sus derechos y que promueva el desarrollo y buen funcionamiento del mercado y de los servicios públicos;

Que, mediante la Ley N° 27658 - Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado se declara al Estado peruano en proceso de modernización con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio

del ciudadano, estableciéndose que el proceso de modernización del Estado debe ser desarrollado de manera coordinada entre el Poder Ejecutivo, a través de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (SGP-PCM) y el Poder Legislativo, a través de la Comisión de Descentralización, Regionalización, Gobiernos Locales y Modernización de la Gestión del Estado del Congreso de la República, con la participación de otras entidades cuando por la materia a desarrollar ello sea necesario;

Que, el Decreto Supremo N° 063-2007-PCM que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros establece que son funciones de la PCM desarrollar, en coordinación con el Poder Legislativo, el proceso de modernización de la gestión del Estado, siendo la SGP-PCM la encargada de coordinar y dirigir dicho proceso, así como de formular y evaluar las propuestas para su mejora;

Que, el Decreto Supremo N° 109-2012-PCM que aprueba la "Estrategia de Modernización de la Gestión Pública (2012-2016)" establece que la Presidencia del Consejo de Ministros a través de la SGP-PCM, en su calidad de rector del proceso de Modernización de la gestión pública y en coordinación con otras entidades cuando ello sea necesario, tendrá a su cargo la articulación, seguimiento y evaluación de dicha estrategia;

Que, en razón de lo antes señalado, se hace necesario aprobar la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública;

Que, en concordancia y bajo los objetivos de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, resulta necesario la derogatoria del Decreto Supremo N° 025-2010-PCM que establece la Política Nacional de Simplificación Administrativa por cuanto sus objetivos han sido recogidos en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública aprobada por la presente norma.

De conformidad con lo dispuesto en el inciso 8) del artículo 118° de la Constitución Política del Perú y la Ley 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo;

Con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros;

DECRETA:

Artículo 1°.- Aprobación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

Apruébese la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, la cual forma parte integrante del presente Decreto Supremo como Anexo, siendo el principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú, que establecerá la visión, los principios y lineamientos para una actuación coherente y eficaz del sector público, al servicio de los ciudadanos y el desarrollo del país.

Artículo 2°.- Ambito de aplicación.

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública es de aplicación a las Entidades de la Administración Pública, que se señalan a continuación:

1. El Poder Ejecutivo, incluyendo Ministerios y Organismos Públicos;
2. Los Gobiernos Regionales;
3. Los Gobiernos Locales;
4. Los Organismos a los que la Constitución Política del Perú y las leyes confieren autonomía;
5. Las mancomunidades municipales;

Artículo 3°.- Rol de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros.

La Presidencia del Consejo de Ministros, a través de la Secretaría de Gestión Pública, en su calidad de rector del proceso de Modernización de la Gestión Pública y en coordinación con otras entidades cuando por la materia a desarrollar ello sea necesario, tendrá a su cargo la articulación, seguimiento y evaluación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

Artículo 4°.- Financiamiento

La implementación de las medidas y acciones efectuadas en el marco de lo dispuesto en la presente norma, se financia con cargo al Presupuesto Institucional autorizado de los pliegos correspondientes, para los fines establecidos en el mismo, sin demandar

recursos adicionales al Tesoro Público y conforme a las disposiciones legales vigentes.

Artículo 5°.- Publicación.

Publíquese el presente Decreto Supremo y su Anexo, en el Diario Oficial El Peruano y en el Portal Institucional de la Presidencia del Consejo de Ministros (www.pcm.gob.pe).

Artículo 6°.- Refrendo.

El presente Decreto Supremo será refrendado por el Presidente del Consejo de Ministros.

Disposiciones Complementarias Finales

Primera.- La Presidencia del Consejo de Ministros a través de la Secretaría de Gestión Pública, elaborará en un plazo máximo de treinta (30) días calendarios el Plan Nacional de Simplificación Administrativa.

Segunda.- La Secretaría de Gestión Pública procederá a elaborar en un plazo no mayor a sesenta (60) días hábiles contados a partir de la publicación del presente Decreto Supremo, el Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, que precisará las acciones, metas, indicadores, plazos y entidades públicas responsables para la implementación de los objetivos y lineamientos contenidos en el Anexo que forma parte integrante del presente Decreto Supremo. El Plan de implementación será posteriormente aprobado por la Presidencia del Consejo de Ministros, mediante Resolución Ministerial.

Disposición Complementaria Derogatoria

Única.- Deróguese el Decreto Supremo N° 025-2010-PCM.

Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a los ocho días del mes de enero del año dos mil trece.

OLLANTA HUMALA TASSO
Presidente Constitucional de la República

JUAN F. JIMÉNEZ MAYOR
Presidente del Consejo de Ministros

ANEXO

POLÍTICA NACIONAL DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA AL 2021

SECRETARÍA DE GESTIÓN PÚBLICA PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS

Diciembre 2012

Índice de contenido

Introducción

1. Justificación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública
 - 1.1. Situación general
 - 1.2. Principales deficiencias de la gestión pública en el Perú
2. Fundamentos de la política: visión, alcance, objetivo y principios
 - 2.1. La visión: un Estado moderno al servicio de las personas
 - 2.2. Alcance de la política
 - 2.3. Objetivos de la política
 - 2.4. Principios orientadores de la política de modernización
3. La apuesta central: una gestión pública orientada a resultados al servicio del ciudadano



- 3.1. Componentes de la Gestión Pública orientada a Resultados
 - a) Planeamiento de Estado: Políticas de Estado y de gobierno
 - b) Planeamiento estratégico
- 3.2. Pilares centrales de la Política de Modernización de la gestión pública
 1. Políticas Públicas, Planes Estratégicos y Operativos
 2. Presupuesto para resultados
 3. Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional
 4. Servicio civil meritocrático
 5. Sistema de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento
- 3.2. Ejes transversales de la Política de Modernización
 1. Gobierno abierto
 2. Gobierno Electrónico
 3. Articulación interinstitucional
- 3.3. Desarrollo y sostenibilidad del proceso: Gestión del cambio (cultural)
4. Lineamientos para la modernización de la gestión pública
 - 4.1. Lineamientos para las entidades públicas en general
 - 4.2. Lineamientos para los ministerios y entes rectores de sistemas funcionales
 - 4.3. Lineamientos para los entes rectores de sistemas administrativos
5. El rol del ente rector del sistema de modernización de la gestión pública

Introducción

Los esfuerzos por mejorar la gestión pública en el Perú son numerosos y de todo tipo, pero no necesariamente responden a una orientación estratégica y se desarrollan de manera aislada y desarticulada. Por tanto, no habrían cambiado sustantivamente el desempeño global del Estado.

La Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (SGP), como ente rector del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, está impulsando un proceso de Modernización de la Gestión Pública a fin de promover en el Perú una Administración Pública eficiente, enfocada en resultados y que rinda cuentas a los ciudadanos.

Con ese propósito, la SGP inició la formulación concertada de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP), proceso que involucró a una serie de actores y un conjunto de esfuerzos. El proceso comenzó con la elaboración del "Marco Conceptual sobre Reforma y Modernización del Estado", así como con la realización de un "Diagnóstico sobre la Situación de la Reforma y Modernización del Estado en el Perú". Para ello, se realizaron tres talleres en los que se recogieron opiniones y aportes de expertos, autoridades y funcionarios públicos acerca de las principales necesidades y prioridades de modernización de la gestión pública.

A partir de esos insumos se inició el diseño de la PNMGP. En esta etapa se llevaron a cabo dos talleres descentralizados que tuvieron por objetivo recoger información respecto a la problemática en materia de gestión pública que enfrentan los gobiernos regionales y locales y discutir con ellos las distintas alternativas de solución a esa problemática para ser incorporadas en la Política. El primer taller se centró en el análisis de los problemas, causas, efectos y alternativas de solución aplicables a los gobiernos regionales, mientras que el segundo, se enfocó en los mismos aspectos referidos a las municipalidades provinciales y distritales. En ambos

talleres las autoridades y funcionarios de los gobiernos descentralizados tuvieron la oportunidad de interactuar con representantes de los sistemas administrativos nacionales. La información recabada en dichos talleres sirvió como insumo para la elaboración de la propuesta de lineamientos de la PNMGP.

Esta propuesta fue luego debatida con los miembros del Grupo de Trabajo Interinstitucional para la Modernización de la Gestión Pública (GTI) conformado por iniciativa de la SGP, en el que participaron algunos de los principales actores del proceso de modernización, especialmente los representantes de los sistemas administrativos tales como MEF (Dirección de Inversión Pública y de Presupuesto, entre otras instancias del Vice ministerio de Hacienda), OSCE, Contraloría General de la República, así como instituciones involucradas en el proceso de modernización tales como la Secretaría de Descentralización, SERVIR, AMPE, ANGR y ONGEI. Finalmente, los lineamientos de la PNMGP fueron presentados en el Seminario Internacional "Modernización de la Gestión Pública en el Perú" organizado por la SGP. En tal oportunidad, más de 300 expertos nacionales e internacionales, autoridades y funcionarios públicos discutieron la propuesta, así como sobre las experiencias y lecciones de procesos de modernización emprendidos en América Latina y otras regiones.

Producto de ese proceso se ha aprobado la presente PNMGP, como principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú, que establece la visión, los principios y lineamientos para una actuación coherente y eficaz del sector público, al servicio de los ciudadanos y el desarrollo del país. La PNMGP está dirigida a todas las entidades públicas del Poder Ejecutivo nacional, Organismos Autónomos, así como a los Gobiernos Regionales y Locales, sin afectar las autonomías que les confiere la ley, entidades todas que están llamadas a formular planes y emprender acciones de modernización de su gestión a fin de mejorar su desempeño al servicio de los ciudadanos.

La PNMGP está organizada en cinco secciones. En la primera se presenta la justificación de la política, basada en el diagnóstico realizado. En la segunda presenta la visión de la PNMGP y se establece el alcance, el objetivo y los principios orientadores. En la tercera se presenta el marco conceptual de una "gestión pública orientada a resultados", enfoque principal hacia el que la PNMGP busca conducir la gestión en el Estado y se desarrollando cinco elementos fundamentales o pilares de la Gestión para Resultados y tres ejes transversales que deben acompañar su desarrollo. La cuarta sección contiene los lineamientos estratégicos dirigidos a las entidades del sector público para el proceso de modernización de la gestión pública, que han sido agrupados en tres categorías: los dirigidos a las entidades públicas en general, los lineamientos para los ministerios y entes rectores de sistemas funcionales y finalmente, los lineamientos para los entes rectores de los sistemas administrativos. En la sección final, se presenta el rol que en este proceso debe tener el ente rector de la PNMGP.

1. Justificación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública

1.1. Situación general

En los últimos diez años, el Perú logró una de las tasas más altas de crecimiento económico de la región. El Ingreso Nacional Bruto por persona casi se triplicó¹, y las tasas de pobreza se redujeron a la mitad. Desde 2010, el Perú se ubica en el grupo de países de ingresos medio alto. Este crecimiento económico fue acompañado por un crecimiento parecido de los ingresos del Estado. Desde 2005, la recaudación fiscal se incrementó en 13% por año², y el presupuesto público del año fiscal 2013 se

¹ El INB per cápita (anteriormente PIB per cápita) es el ingreso nacional bruto convertido a dólares de los Estados Unidos mediante el método Atlas del Banco Mundial, dividido por la población a mitad de año. Creció de 2050 USD en 2002 a 5500 USD en 2011. Banco Mundial, <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.PCAP.CD>.

² Según cifras de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Pública (SUNAT).V

proyecta en más del doble del presupuesto de apertura del año 2006, incrementándose de S/.53,929 millones a S/.108,419 millones³.

Sin embargo, este fuerte crecimiento económico y presupuestal no fue acompañado por un crecimiento similar de la capacidad del Estado de gastar bien lo que recauda y de generar las condiciones para un crecimiento sostenible que conlleve a un desarrollo económico y social. Si bien en años recientes el Perú ha escalado seis posiciones en el Índice Global de Competitividad 2012-2013 elaborado por el Foro Económico Mundial, avanzando 31 posiciones en la variable de estabilidad macroeconómica, aún mantiene un desempeño deficiente en pilares claves como innovación (puesto 117 sobre 144), instituciones (puesto 105), educación primaria y salud (puesto 91). En lo que respecta a las instituciones, resalta el bajo desempeño mostrado en aspectos como confianza en los políticos (127) y carga de la regulación gubernamental (128), por mencionar sólo algunos de los más relevantes.

El bajo desempeño del Estado se refleja en la poca confianza de la población en el Estado y bajos niveles de satisfacción ciudadana. Según el Latinobarómetro 1995-2011⁴, los niveles de satisfacción con la democracia en el Perú se encuentran por debajo del promedio de la región (31% en el Perú versus 39% en promedio en América Latina). Además, aún persisten marcadas desigualdades sociales y territoriales⁵; según el mismo Latinobarómetro, apenas el 14% de los peruanos considera que la distribución de la riqueza en el país es justa, lo que se refleja en un grado alto de insatisfacción con el sistema político y económico, y altos niveles de conflictividad social que afectan la gobernabilidad democrática. Así, a septiembre del 2012, la Defensoría del Pueblo reporta 167 conflictos sociales activos y 71 conflictos latentes⁶.

Desde hace mucho tiempo en el Perú, la ciudadanía exige un mejor Estado, presente, activo y efectivo en todo el territorio nacional.

A pesar de que en los últimos años la recaudación fiscal y el presupuesto público se han incrementado sustancialmente, las entidades públicas siguen teniendo una limitada capacidad de gestión, lo cual les impide proveer con eficacia, eficiencia y transparencia servicios públicos de calidad a los ciudadanos.

Así por ejemplo, a pesar que desde el año 2005, el presupuesto para el sector educación se incrementó aproximadamente en S/.6000 millones hacia el 2011⁷, menos del 30% de los alumnos del segundo grado alcanza el rendimiento esperado en comprensión lectora y únicamente el 13% lo hace en matemáticas⁸. Por otro lado, pese a que la brecha global de inversión en redes viales asciende a US\$ 7,375 millones⁹ y que sólo el 64% de las viviendas tiene acceso a red pública de agua y 54% dispone de desagüe¹⁰, los tres niveles de gobierno ejecutaron el 2011, en conjunto, menos del 70% de los recursos disponibles para inversión pública¹¹.

Buscando acercar el Estado a los ciudadanos más homogéneamente en todo el país, hace una década se inició un profundo proceso de transformación, que significó la transferencia de funciones y recursos desde el nivel central a los gobiernos regionales y locales para que, en ejercicio de su autonomía política, económica y administrativa sirvieran de manera más cercana y efectiva a la ciudadanía. El proceso de descentralización satisfizo aspiraciones y necesidades largamente postergadas, y también ha generado nuevas expectativas por mayor inclusión y oportunidades para el desarrollo.

Sin embargo, esta transferencia de funciones y el incremento de recursos¹² no han sido acompañados por mejores capacidades descentralizadas de gestión. Iniciar el proceso de descentralización en un contexto como el antes descrito ha significado que las limitaciones mostradas por las entidades del Gobierno Central se vean reproducidas a nivel descentralizado. Como consecuencia de ello, las entidades públicas nacionales, regionales y locales no muestran en general, tener las capacidades de gobierno y de gerencia suficientes para proveer más y mejores bienes y servicios públicos a todos los ciudadanos en todo el país, según su necesidad.

"Perú tiene uno de los Estados más disfuncionales de América Latina. Muchas instituciones estatales no funcionan, y en algunas zonas, ni siquiera existen.

*En muchas partes del interior, los servicios públicos (educación, salud, agua potable, infraestructura) no llegan, y si llegan, son plagados por la corrupción y la ineficiencia. Los gobiernos locales y regionales carecen de un mínimo de capacidad administrativa. Y la seguridad y la justicia —funciones básicas del Estado— no son ni mínimamente garantizadas"*¹³.

Las deficiencias del Estado tienen impacto en la vida de los ciudadanos y en las actividades empresariales, lo que tiene consecuencias en el bienestar de las personas, en la competitividad empresarial, en la legitimidad de los gobiernos y, por lo tanto, en el sistema democrático y sus instituciones. Tomando en cuenta las consecuencias que tienen las deficiencias de desempeño del Estado en la vida de las personas y en la competitividad y gobernabilidad democrática del país, es que se requiere una política integradora de modernización de la gestión pública, para asegurar que todas las entidades de los tres niveles de gobierno actúen de manera articulada y consistente en dirección de mejorar el desempeño general del Estado en el servicio a sus ciudadanos.

1.2. Principales deficiencias de la gestión pública en el Perú

Como se ha mostrado, existen deficiencias en la prestación de los servicios públicos, las cuales terminan incidiendo negativamente en la percepción ciudadana sobre la gestión pública y el desempeño del Estado en el Perú. Frente a ello, ¿cuáles son los principales problemas de gestión que deben ser resueltos? Del "Documento de identificación de la problemática y mapeo de actores" se pueden identificar los siguientes¹⁴:

- **Ausencia de un sistema eficiente de planeamiento y problemas de articulación con el sistema de presupuesto público:** No queda claro el rol efectivo del CEPLAN ni las políticas u objetivos prioritarios del Gobierno. Asimismo, se ha identificado problemas en la definición de objetivos —no necesariamente recogen demandas de la población y las brechas que se pretenden cubrir no se estiman adecuadamente—. Por otra parte, no se asegura el alineamiento entre las políticas públicas nacionales y sectoriales con las territoriales de responsabilidad

³ Según cifras del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

⁴ Corporación Latinobarómetro: *Informe de Prensa Latinobarómetro 1995-2011*. Lima, 2012.

⁵ Según cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el Perú muestra un índice de Gini de 48.1, donde 0 representa una equidad perfecta, mientras que 100 significa una inequidad perfecta.

⁶ Defensoría del Pueblo: *Reporte Mensual de Conflictos Sociales N° 103*. Septiembre 2012.

⁷ Vargas Mas, Carlos (2012). Dirección General de Presupuesto Público-MEF: *Presentación en el Primer Taller Descentralizado de Políticas de Modernización sobre el Sistema Nacional de Inversión Pública*. Chiclayo, 17 y 18 de mayo de 2012.

⁸ Ministerio de Educación: *Evaluación Censal de Estudiantes*, 2011.

⁹ Instituto Peruano de Economía (2009): *El Reto de la Infraestructura al 2018 "La Brecha de Inversión en Infraestructura en el Perú 2008"*.

¹⁰ INEI, Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda.

¹¹ Según el Balance General del Sector Público, el Estado dejó de gastar el 22% del total del Presupuesto Público 2011. En el rubro de inversión pública, en sus tres niveles, dejó de invertir el 32.7% (Cuenta General de la República del 2011).

¹² Al respecto, cabe señalar que si bien el proceso de descentralización ha implicado un incremento significativo de los recursos de los gobiernos descentralizados, estos recursos aún son insuficientes. De acuerdo al Informe Anual del Proceso de Descentralización 2011 de la PCM, hasta fines de 2011 se habían transferido el 92.4% de las funciones previstas en la LOGR a los gobiernos regionales y a la Municipalidad de Lima; Sin embargo, esta transferencia acelerada de funciones en muchos de los casos no había sido acompañada de la necesaria transferencia de recursos para la prestación de servicios asociados a tales funciones.

¹³ Levitsky, Steven: *"Una paradoja peruana"*. En: <http://www.larepublica.pe/columnistas/aproximaciones/una-paradoja-peruana-12-05-2012>, 13 de mayo 2012.

¹⁴ Ideas extraídas del "Documento de identificación de la problemática y mapeo de actores" elaborado por la consultora AC Pública para la Secretaría de Gestión Pública. Lima, Julio de 2012.



de los gobiernos descentralizados, así como de los Planes de Desarrollo Concertado (PDC), los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) y los Planes Operativos Institucionales (POI), ni la vinculación de éstos con los documentos de gestión y los programas presupuestales. Ello, en la práctica, no logra utilizar el planeamiento como herramienta efectiva de gestión y no articula el plan y el presupuesto público. Otro aspecto a resaltar es que existen limitaciones en cuanto a las capacidades de las entidades para identificar y priorizar programas y proyectos de envergadura y alto impacto en la calidad de vida de los ciudadanos.

A nivel del presupuesto público, aunque se ha logrado avances a través de la implementación progresiva del presupuesto para resultados, aún existen problemas pendientes en tanto en ciertos sectores persiste una asignación inercial de recursos (monto asignado el año anterior y negociación con el MEF por incrementos). Asimismo, debe mencionarse que el gobierno nacional tiene el 70% del gasto corriente total, las regiones el 19% y los gobiernos locales, el 11%. Adicionalmente, existe poca predictibilidad de los recursos transferidos como consecuencia del canon y las regalías.

Además, no siempre la asignación de los recursos responde a una definición clara de las prioridades del país y a una objetiva determinación de metas de productos o servicios que cada entidad debe ofrecer, así como de sus respectivos costos. Ello hace que en el nivel operativo no necesariamente exista coherencia entre los insumos que van a ser adquiridos y los servicios que serán provistos con ellos, con lo cual los presupuestos no siempre se dirigen a cerrar las brechas o déficits existentes de infraestructura y servicios públicos, ni responden a las prioridades ciudadanas.

• Deficiente diseño de la estructura de organización y funciones: En muchas instituciones públicas su estructura de organización y funciones (agrupamiento de actividades y asignación de responsabilidades dentro de la entidad) no necesariamente viene siendo congruente con las funciones que deben cumplir ni tampoco con los objetivos que puedan haberse fijado como resultado de sus procesos de planeamiento estratégico-operativo y de su presupuestación. Ello puede deberse a que las organizaciones fueron diseñadas bajo un modelo de gestión funcional, con estructuras jerárquicas, estamentales y sin claridad en los procesos que deben realizar para entregar los bienes y servicios públicos de su responsabilidad con la calidad y pertinencia requeridos. Además los lineamientos y los modelos vigentes para la formulación de documentos de gestión –ROF, CAP, etc.– imponen normas uniformes de organización para la gran diversidad de entidades existentes, en especial en el caso de los Gobiernos Regionales, para los que su Ley Orgánica establece un modelo único y demasiado detallado de organización que no considera la heterogeneidad¹⁵ de las realidades regionales.

• Inadecuados procesos de producción de bienes y servicios públicos: Los procesos dentro de las organizaciones se deben definir como una secuencia de actividades que transforman una entrada en una salida, añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena. Sin embargo, la mayor parte de entidades no cuenta con las capacidades o los recursos para trabajar en la optimización de sus procesos de producción de bienes y servicios públicos. En ese sentido, no se estudia de manera rigurosa y estructural cómo optimizar, formalizar y automatizar cada uno de los procesos internos a lo largo de la cadena de valor. Por otra parte, uno de los problemas neurálgicos en esta materia, es la desarticulación de los principales sistemas administrativos, además de ser complejos, engorrosos y en muchos casos, de difícil cumplimiento, sobre todo para los Gobiernos Locales más pequeños con menores capacidades institucionales –no están diseñados considerando la gran heterogeneidad de instituciones públicas existente en el país-. De allí que en las actividades de los funcionarios, prime el criterio de cumplimiento de sus funciones –vinculado estrictamente con la normatividad establecida en los documentos de gestión-, en detrimento de la búsqueda de la satisfacción del ciudadano destinatario de los servicios públicos.

• Infraestructura, equipamiento y gestión logística insuficiente: Las capacidades de gestión de las entidades públicas también se ven limitadas por una deficiente infraestructura y equipamiento. Es así que en muchos casos la infraestructura es precaria, y el equipamiento y mobiliario son obsoletos. Además muchas entidades tienen varias sedes de trabajo y a su personal disperso y fraccionado entre ellas, lo cual trae una serie de costos de gestión y coordinación como resultado de pérdidas de tiempo en traslados para sostener reuniones o tramitar documentos. Adicionalmente a esto, están las carencias de planificación y gestión de tecnologías de información en tanto actualmente, las áreas a cargo de éstas son percibidas como únicamente responsables del soporte técnico y no como un área que puede aportar al planeamiento y gestión de la institución, en cuanto a la identificación y gestión de las necesidades tecnológicas para apoyar las funciones sustantivas de la institución y con ello, coadyuvar a la consecución de sus metas y resultados de gestión.

• Inadecuada política y gestión de recursos humanos: Explicada por la coexistencia de distintos regímenes laborales y por la falta de un marco legal e institucional que, en lugar de otorgar la flexibilidad que se necesita para atender las diferentes necesidades de recursos humanos de entidades heterogéneas, trata de estandarizar todos los aspectos críticos de una adecuada gestión de recursos humanos –por ejemplo, estandariza los sueldos e incentivos, o es muy inflexible para contratar y desvincular personal a plazo fijo o en las condiciones en las que se puede contratar personal de naturaleza temporal-. Ello se expresa en una inadecuada determinación de los perfiles de puestos y el número óptimo de profesionales requeridos por cada perfil –bajo un enfoque de carga de trabajo y pertinencia para el logro de resultados-, lo que se ve exacerbado por inadecuados procesos de planificación, selección, contratación, evaluación del desempeño, incentivos, desarrollo de capacidades y desincorporación de las personas. Estos problemas se potencian por la ausencia de políticas de capacitación y de desarrollo de capacidades y competencias, ya sea porque las autoridades no valoran la gestión del personal o porque la entidad no cuenta con recursos para ello.

A ello habría que agregarle la ausencia de políticas claras de desarrollo de capacidades, ya que se le trata como un conjunto de cursos dictados de manera improvisada y la entrega de información y herramientas a los funcionarios públicos, sin ningún tipo de seguimiento ni evaluación de desempeño. Estos esfuerzos además, son generalmente decididos de manera unilateral por cada sector y organizados por sus necesidades de corto plazo.

• Limitada evaluación de resultados e impactos, así como seguimiento y monitoreo de los insumos, procesos, productos y resultados de proyectos y actividades: Como consecuencia de la falta de un sistema de planificación que defina objetivos claros y medibles tomando en cuenta las brechas de necesidades de la población por cerrar, las entidades no cuentan con tableros de indicadores cuantitativos y cualitativos para monitorear su gestión en los diferentes niveles de objetivos y responsabilidad sobre los mismos. Además, se identifica que la información para la toma de decisiones no necesariamente pasa por procesos rigurosos de control de calidad; los datos no están centralizados en bases consolidadas, ordenadas y confiables, sino que se encuentran dispersos entre diferentes áreas, personas y en bases de datos desvinculadas; además, hay información que se procesa a mano –lo cual puede llevar a error humano-.

¹⁵ "La heterogeneidad existente se agrava en el caso de los gobiernos regionales por la superposición de tres diseños organizacionales diferentes: el que resulta de la descentralización, la estructura central basada en las antiguas CTAR y las direcciones regionales sectoriales que les fueron adscritas". Eduardo Ballón. Secretario Técnico de la Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales. "Comentarios a la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública"

Esta situación lleva a que existan altos costos de transacción y coordinación para obtener información o que la calidad de la información no sea adecuada, lo que, a su vez, dificulta el acceso a información para evaluar la gestión y sus resultados, y tomar con oportunidad las decisiones que de ello se deriven.

• **Carencia de sistemas y métodos de gestión de la información y el conocimiento:** La gestión del conocimiento implica la transferencia del conocimiento y el desarrollo de competencias necesarias al interior de las instituciones para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros, así como para valorarlo y asimilarlo si se encuentra en el exterior de estas¹⁶. Relacionado con el problema anterior, actualmente, en el Estado no existe de manera institucionalizada un sistema de gestión de la información y el conocimiento, ni existe un sistema de recojo y transferencia de buenas prácticas; las lecciones aprendidas de la propia experiencia no se registran, por lo que se repiten los mismos errores y se buscan soluciones a problemas que ya habían sido resueltos, generando pérdidas de tiempo, ineficiencias, además de que las mejores prácticas no se aplican, ni se comparten.

• **Débil articulación intergubernamental e intersectorial:** La coordinación como proceso apunta a vincular entre sí a diversas entidades y agentes públicos con el fin de complementar sus recursos y capacidades, y articular objetivos y acciones en espacios intersectoriales e intergubernamentales¹⁷. Esta es una necesidad inevitable en el contexto del proceso de descentralización en curso, en el que tres niveles de gobierno deben coordinar y complementarse a través de múltiples materias de competencia compartida. Sin embargo, la coordinación intergubernamental e intersectorial dentro del Estado peruano es escasa, difícil, costosa y muy poco efectiva.

Nuestro marco legal incluye diversos mecanismos de coordinación, tanto a nivel intergubernamental como intersectorial¹⁸. Sin embargo, varios de ellos muestran limitaciones de diseño legal, no han logrado consenso para su implementación o en la práctica, han resultado poco eficaces para conseguir una efectiva coordinación y articulación interinstitucional e intergubernamental en los asuntos que les han sido encargados por sus normas de creación.

2. Fundamentos de la política: visión, alcance, objetivo y principios

2.1. La visión: un Estado moderno al servicio de las personas

Los ciudadanos demandan un **Estado Moderno, al servicio de las personas**, lo cual implica una transformación de sus enfoques y prácticas de gestión, concibiendo sus servicios o intervenciones como expresiones de derechos de los ciudadanos. Con ese sentido, la presente política caracteriza ese Estado Moderno como aquél orientado al ciudadano, eficiente, unitario y descentralizado, inclusivo y abierto (transparente y que rinde cuentas).

• **Orientado al ciudadano:** El Estado asigna sus recursos, diseña sus procesos y define sus productos y resultados en función de las necesidades de los ciudadanos. En tal sentido, sin perder sus objetivos esenciales, es flexible para adecuarse a las distintas necesidades de la población y a los cambios sociales, políticos y económicos del entorno. Por lo tanto, se expresa en una gestión pública en la que funcionarios públicos calificados y motivados se preocupan por entender y responder a las necesidades de los ciudadanos.

• **Eficiente:** El Estado genera mayor valor público a través de un uso racional de los recursos con los que cuenta, buscando proveer a los ciudadanos lo que necesitan, al menor costo posible, con un estándar de calidad adecuado y en las cantidades óptimas que maximicen el bienestar social.

• **Unitario y Descentralizado:** El Estado busca satisfacer las necesidades de la ciudadanía adaptando sus políticas a las diferentes necesidades y condicionantes

existentes en cada espacio territorial, a través de gobiernos descentralizados autónomos en su ámbito de competencias y sujetos a políticas, rectorías y normas nacionales que garanticen los derechos que corresponden a todos por igual.

• **Inclusivo:** El Estado busca asegurar en todas sus acciones que todos los ciudadanos tengan igualdad de oportunidades en el acceso a sus servicios y en la elección de sus opciones de vida, buscando cerrar las brechas existentes. Procura brindar a todos los ciudadanos, servicios de calidad y en la cantidad necesaria para satisfacer sus necesidades.

• **Abierto:** El Estado es transparente y accesible a los ciudadanos, fomenta la participación ciudadana, la integridad pública y rinde cuentas de su desempeño.

Un Estado Moderno con tales atributos será capaz de garantizar a todos los ciudadanos un creciente acceso a bienes y servicios públicos de calidad, de manera equitativa, oportuna y pertinente; permitiendo así reducir las brechas sociales y económicas existentes como resultado de un crecimiento desigual del país, y ejerciendo con responsabilidad su rol promotor de desarrollo del país.

Con esa visión de Estado Moderno, planteamos emprender un proceso de cambio y reforma integral de la gestión pública, a nivel gerencial y operacional, que pueda afrontar la debilidad estructural del aparato estatal para cumplir sus objetivos y así, pasar de una administración pública que se mira a sí misma, a una enfocada en la obtención de resultados para los ciudadanos. En tal sentido es que se plantea el impulso del proceso de **modernización de la gestión pública**, sostenido y con perspectiva de largo plazo, implicando para todas las entidades la realización de acciones orientadas a incrementar los niveles de eficiencia y eficacia en la gestión pública, de modo que ésta pueda cumplir con sus funciones institucionalmente asignadas destinadas a servir más y mejor a los ciudadanos.

2.2. Alcance de la política

Modernizar la gestión pública es una responsabilidad de todas las autoridades, funcionarios y servidores del Estado en cada uno de sus organismos y niveles de gobierno. En ese sentido, cualquier esfuerzo que apunte a elevar los niveles de desempeño de las entidades del Estado a favor de los ciudadanos, debe involucrar a los diversos sectores y niveles de gobierno.

Por lo tanto, la modernización de la gestión pública es una política de Estado que alcanza a todas las entidades públicas que lo conforman, sin afectar los niveles de autonomía que les confiere la ley. Compromete al Poder Ejecutivo, organismos autónomos, gobiernos descentralizados, instituciones políticas y la sociedad civil, a través de sus distintas organizaciones.

2.3. Objetivos de la política

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública tiene el siguiente **objetivo general**:

Orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización

¹⁶ Bulmaro, Adrián (2010): *La gestión de conocimiento en las relaciones académico-empresariales. Un nuevo enfoque para analizar el impacto del conocimiento académico*. Tesis Phd. Universidad Politécnica de Valencia, España.

¹⁷ Molina, Carlos e Isabel Licha (2005): *Coordinación de la política social: Criterios para avanzar*. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington DC.

¹⁸ Se pueden mencionar el Consejo de Coordinación Intergubernamental (CCI), Comisiones Interministeriales (CIAEF, CIAS), consejos directivos con representación intergubernamental en organismos nacionales, Comisiones Intergubernamentales sectoriales, Consejos de Coordinación Regional y Local (CCR y CCL), Juntas de Coordinación Interregional, mancomunidades regionales y de municipalidades.



hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país.

Para lograrlo se plantea los siguientes **objetivos específicos**:

1. Promover que las entidades públicas en los tres niveles de gobierno cuenten con objetivos claros, medibles, alcanzables y acordes con las Políticas Nacionales y Sectoriales.

2. Conseguir que el Estado disponga, asigne y ejecute los recursos presupuestales para financiar los resultados que los ciudadanos esperan y valoran.

3. Redefinir a nivel nacional, regional y local, las competencias y funciones de las entidades en concordancia con el proceso de descentralización.

4. Implementar la gestión por procesos y promover la simplificación administrativa en todas las entidades públicas a fin de generar resultados positivos en la mejora de los procedimientos y servicios orientados a los ciudadanos y empresas.

5. Promover que el sistema de recursos humanos asegure la profesionalización de la función pública a fin de contar con funcionarios y servidores idóneos para el puesto y las funciones que desempeñan.

6. Monitorear y evaluar la eficiencia y eficacia en la transformación de los insumos, en los productos y resultados que los ciudadanos demandan.

7. Desarrollar un sistema de gestión del conocimiento integrado al sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión pública, que permita obtener lecciones aprendidas de los éxitos y fracasos y establezcan mejores prácticas para un nuevo ciclo de gestión.

8. Promover el gobierno electrónico a través del uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación (TIC) como soporte a los procesos de planificación, producción y gestión de las entidades públicas permitiendo a su vez consolidar propuestas de gobierno abierto.

9. Asegurar la transparencia, la participación, la vigilancia y la colaboración ciudadana en el debate de las políticas públicas y en la expresión de opinión sobre la calidad de los servicios públicos y el desempeño de las entidades.

10. Promover, apoyar y participar en espacios de coordinación interinstitucional con entidades del mismo nivel como de otros niveles de gobierno, para multiplicar la capacidad de servicio del Estado en beneficio de los ciudadanos mediante la articulación de políticas, recursos y capacidades institucionales.

11. Articular las Políticas Públicas Nacionales y Sectoriales, las cuales se analizan, diseñan, aprueban, implementan, evalúan y mejoran promoviendo el debate y la participación ciudadana.

12. Fomentar la creación de mecanismos de articulación necesarios para lograr una coordinación eficiente entre las entidades públicas de los tres niveles de gobierno.

13. Promover la descentralización de las funciones, responsabilidades, capacidades y recursos de las entidades públicas en los tres niveles de gobierno a fin de prestar de manera eficaz, eficiente y transparente los bienes y servicios públicos que los ciudadanos demandan.

14. Articular, simplificar y actualizar los sistemas y promover un funcionamiento que considere la heterogeneidad de las entidades públicas en lo referente a sus funciones, tamaño y capacidades.

2.4. Principios orientadores de la política de modernización

Los principios orientadores de la gestión pública son los siguientes:

a) Orientación al ciudadano

La razón de ser de la gestión pública es servir a los ciudadanos. Ello significa que el Estado y sus entidades deben definir sus prioridades e intervenciones a partir de las necesidades ciudadanas y en función de ello, establecer las funciones y los procesos de gestión que permitan

responder más y mejor a esas necesidades con los recursos y capacidades disponibles en cada momento presente. Ello implica invertir el orden de razonamiento habitual en la gestión pública en el Perú: de un enfoque de oferta, supeditado a la racionalidad del Estado, sus organizaciones y servidores, a un enfoque de demanda, que parte de las necesidades y preferencias ciudadanas y busca agregar valor público en todas las intervenciones estatales.

Esta apuesta requiere inevitablemente de flexibilidad por parte del Estado para adaptarse a la diversidad de las preferencias y demandas de los ciudadanos, asociadas a sus múltiples realidades sociales, económicas, culturales y territoriales. Necesita por lo tanto, un Estado dialogante, abierto a escuchar y entender las necesidades de los ciudadanos, y a consensuar con ellos las respuestas que a través de sus políticas públicas, puede ofrecer a esas necesidades en cada situación.

b) Articulación intergubernamental e intersectorial

Las entidades públicas deben planificar y ejecutar sus acciones de manera articulada, tanto a nivel de los sectores, de los sistemas administrativos como entre los niveles de gobierno, fomentando la comunicación y la coordinación continuas, asociando sus recursos y capacidades o cooperando entre sí de otras formas posibles, para poder responder a las demandas ciudadanas con eficiencia y de manera oportuna. En ese sentido:

- Se debe evitar la ambigüedad, duplicidad y superposición de funciones entre entidades y niveles de gobierno. Para ello, en el marco del proceso de descentralización, es necesario delimitar y respetar cuidadosamente las competencias de cada nivel de gobierno.

- El Gobierno Nacional y sus instituciones deben enfocarse en fortalecer sus capacidades de planeamiento, formulación de políticas nacionales, y seguimiento y evaluación de resultados de manera que contribuyan efectivamente a la provisión descentralizada de bienes y servicios, a través del establecimiento de políticas, reglas, lineamientos, capacidades y recursos, para que los Gobiernos Regionales y Locales puedan cumplir con sus respectivas competencias de servicio a la población. El Gobierno Nacional podrá organizar la provisión de bienes y servicios a través de organismos desconcentrados, cuando ello resulte ser lo más conveniente para aprovechar economías de escala o para asegurar el logro de objetivos de equidad.

- Los Gobiernos Regionales y Locales deben fortalecer sus capacidades para el diseño, ejecución y evaluación de las políticas, programas, proyectos y actividades de su competencia, en el marco de las políticas nacionales y de las prioridades específicas de sus ciudadanos.

c) Balance entre flexibilidad y control de la gestión

Las entidades deben desarrollar una gestión ágil, eficaz, eficiente y oportuna, para lo cual deben tener la posibilidad de responder oportunamente a la heterogeneidad y coyunturas propias del medio donde intervienen. Ello será posible en tanto tengan la posibilidad de adaptar oportunamente sus estructuras organizacionales, así como sus procesos y procedimientos -sobre todo los vinculados a los sistemas administrativos- de manera que se asegure la prestación de servicios públicos según las necesidades de los ciudadanos.

Todo ello, se debe lograr sin descuidar el control sobre el uso correcto de los recursos y bienes públicos, pero con un enfoque más centrado en los resultados que en el solo control de los procesos e insumos, que en muchos casos termina promoviendo el simple cumplimiento de la legalidad y la realización de procesos de gestión que no aportan valor público. Se requiere por lo tanto, un equilibrio entre la flexibilidad necesaria para gestionar y la necesaria regulación y control que garanticen el uso correcto de los recursos públicos.

d) Transparencia, rendición de cuentas y ética pública

Los funcionarios públicos deben servir a los intereses de la Nación, procurar aumentar la eficiencia del Estado

para brindar una mejor atención a los ciudadanos y actuar con probidad, idoneidad, veracidad, justicia, equidad, lealtad y respeto al Estado de Derecho y a la dignidad de las personas. El Estado, sus autoridades y servidores deben rendir oportunamente cuentas a la ciudadanía, garantizar la transparencia en la actuación de las entidades públicas y generar canales adecuados para permitir el acceso ciudadano permanente a la información pública. Asimismo, deben promover la participación ciudadana en la toma de decisiones sobre los asuntos de interés público.

e) Innovación y aprovechamiento de las tecnologías

Para alcanzar los resultados que la ciudadanía espera, se requiere que las entidades públicas avancen en un proceso constante de revisión y renovación de los procesos y procedimientos mediante los cuales implementan sus acciones. Ello las llevará seguramente, a implementar nuevas propuestas de servicios o procedimientos que innoven su gestión para responder mejor a las expectativas de los ciudadanos y empresas. Ese proceso constante de innovación debe incorporar el aprovechamiento intensivo de tecnologías apropiadas – no sólo a nivel de dependencias prestadoras de servicios, sino también de aquéllas responsables de sistemas administrativos-, de manera que dichas tecnologías contribuyan al cambio y mejora de la gestión pública.

f) Principio de sostenibilidad

La gestión pública se sustenta en la integración equilibrada de las políticas sociales, ambientales y económicas del desarrollo nacional, así como en la satisfacción de las necesidades de las actuales y futuras generaciones de ciudadanos.

El diseño y la implementación de las políticas públicas y de los planes estratégicos y operativos deben asegurar la gobernanza ambiental¹⁹.

3. La apuesta central: una gestión pública orientada a resultados al servicio del ciudadano

La gestión pública moderna es una **gestión orientada a resultados al servicio del ciudadano**. Esto es una gestión en la que funcionarios públicos calificados y motivados se preocupan en el marco de políticas públicas de Estado, nacionales, regionales y locales, según las competencias que corresponden a cada nivel de gobierno- por entender las necesidades de los ciudadanos y organizan tanto los procesos de producción o actividades (como conjunto de acciones que transforman los insumos en productos en la "cadena de valor"²⁰) como los de soporte (los sistemas administrativos), con el fin de transformar los insumos en productos (seguridad jurídica, normas, regulaciones, bienes o servicios públicos) que arrojen como resultado la mayor satisfacción de los ciudadanos, garantizando sus derechos y al menor costo posible.

Una gestión pública orientada a resultados efectiva se alcanzará cuando las entidades estén en capacidad de:

i) Establecer objetivos claros y articulados, a nivel sectorial así como territorial (nacional, regional y local), expresados en metas de producción (cantidades de servicios de una determinada calidad) que brindarán como resultado un mayor nivel de satisfacción al ciudadano.

ii) Reasignar los recursos presupuestales para maximizar los niveles de producto y resultados esperados. Es decir, formular el presupuesto en función de los objetivos establecidos en los planes.

iii) Desarrollar y optimizar los procesos de producción o trabajo (la "cadena de valor") y los de soporte (que alimentan a los anteriores), con el fin de alcanzar los niveles de producción de bienes y servicios públicos de calidad esperados por la población, con la mayor eficacia y eficiencia posibles en el uso de los recursos.

iv) Reordenar o reorganizar a nivel nacional, regional y local, las competencias y funciones contenidas en la estructura funcional actual adecuándolos a una organización basada en procesos de la cadena de valor.

v) Establecer un sistema de indicadores de desempeño

y resultados que le permitan monitorear y evaluar si los insumos se están transformando en los productos cuyos resultados son los que los ciudadanos demandan, y si están aplicando los procesos más eficaces y eficientes. La información que provea el monitoreo y desempeño deberá capitalizarse en un sistema de Gestión del Conocimiento que permita establecer procesos de Cambio Cultural o de Mejora Continua de la Calidad, sobre la base de las mejores prácticas internacionales ("*benchmark*") y nacionales, y a través de la sistematización y el almacenamiento de la información relativa a los estándares de trabajo que mejor funcionaron o los procesos más eficaces y eficientes, de los formatos más amigables, los términos de referencia o el alcance de los proyectos, los contratos más seguros, los precios y costos pactados, los perfiles profesionales que mejor se desempeñaron, las empresas consultoras con las que se trabajó y una evaluación de su desempeño y otros aspectos recogidos durante la gestión.

Asimismo, para lograr una gestión pública moderna orientada a resultados, las entidades deben:

i) Desarrollar canales para lograr mayor transparencia, accesibilidad y participación de todos los ciudadanos y rendición de cuentas por el Estado;

ii) Desarrollar y emplear intensivamente tecnologías de información y comunicación (TIC) que permitan acercar los servicios del Estado a los ciudadanos y empresas, y optimizar los procesos de todos y cada uno de los organismos que conforman la Administración Pública;

iii) Coordinar y cooperar entre sí, a fin de articular y complementar objetivos, acciones, recursos y capacidades institucionales en función de maximizar el rendimiento de dichos recursos y capacidades y a través de estos, el desempeño y los servicios del Estado a favor de los ciudadanos; y finalmente;

iv) Fomentar un cambio cultural en las instituciones públicas que permita sostener el esfuerzo de modernización, el cual deberá partir por entender la necesidad de cambiar la gestión pública hacia una gestión por resultados. En ese sentido, la gestión del cambio constituye el motor que hará posible sostener este salto de una gestión centrada en sí misma a una que enfoque su accionar en el ciudadano.

Ahora bien, el modelo de gestión orientada a resultados es un proceso sustentado en cinco componentes, los cuales posteriormente, servirán de pilares para la propuesta central de la política de modernización de la gestión pública.

3.1. Componentes de la Gestión Pública orientada a Resultados

a) Planeamiento de Estado: Políticas de Estado y de gobierno

Las Políticas Públicas son diseños que sustentan la acción pública. Basadas en políticas nacionales del

¹⁹ De conformidad con el artículo XI del Título Preliminar de la Ley N° 28611, el diseño y aplicación de las políticas públicas ambientales se rigen por el principio de gobernanza ambiental, que conduce a la armonización de las políticas, instituciones, normas, procedimientos, herramientas e información de manera tal que sea posible la participación efectiva e integrada de los actores públicos y privados, en la toma de decisiones, manejo de conflictos y construcción de consensos, sobre la base de responsabilidades claramente definidas, seguridad jurídica y transparencia.

²⁰ Este concepto es usado desde algunas décadas a nivel internacional, con adaptaciones, tanto por el sector privado como por el sector público siendo Michael Porter en su obra "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance" (1985) quien lo popularizara en el sector privado y luego, a partir de estudios como "Creando Valor Público" (1998) de Mark Moore así como de propuestas de organismos multilaterales como el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Mundial ente otros este concepto se fue adaptando al ámbito público. Como se explicará más adelante, en el Perú este enfoque logra un alcance nacional a partir del 2007 con las propuestas de presupuesto por resultados, impulsadas por el Ministerio de Economía y Finanzas.



Estado, los gobiernos de turno, establecen prioridades de gobierno claras y pertinentes, tomando en cuenta también las demandas y necesidades de la población, que luego las entidades públicas expresarán en objetivos, metas y los respectivos procesos que los convertirán en productos institucionales: regulaciones, procedimientos administrativos, bienes y servicios públicos, todos los cuales tendrán un impacto positivo en el ciudadano, dados determinados recursos disponibles.

En un Estado unitario y descentralizado, las Políticas Públicas son las que permiten integrar y dar coherencia a la intervención del Estado al servicio del ciudadano, a través de los objetivos establecidos en los Planes Gubernamentales²¹, los Sectoriales, así como en los Planes Regionales y Locales de Desarrollo Concertado, y en los Planes Estratégicos y Operativos de todas y cada una las entidades del sector público en los tres niveles de gobierno. De ese modo, el Estado busca actuar como un todo coherente y articulado con el propósito de servir mejor al ciudadano, brindándole un nivel de satisfacción mayor al que este obtendría si cada entidad lo atendiera de manera individual y en forma desarticulada.

b) Planeamiento estratégico

El Planeamiento Estratégico parte de considerar las prioridades del país y de sus ámbitos de gobierno (central, regional, local). Es además, un proceso en el que cada institución, además de considerar los compromisos políticos y los mandatos de los planes gubernamentales, reflexionan rigurosamente sobre los temas del entorno: i) sobre las oportunidades o sobre la justificación de una necesaria intervención del Estado, así como sobre los riesgos de un inadecuado accionar del sector público; ii) sobre el entorno macro económico, legal, político e institucional; iii) sobre las demandas que establecen los ciudadanos a los que tienen que atender; iv) sobre las formas en que la sociedad se organiza para resolver esas demandas ciudadanas; y, v) sobre la forma como el Estado ha venido satisfaciendo esas necesidades, mediante qué políticas, qué estrategias, a través de qué agencias involucradas, qué resultados e impactos ha logrado y qué lecciones ha sacado del pasado.

Producto de ese proceso, el Plan Estratégico debe contener tanto los objetivos gubernamentales como los objetivos generales de la entidad, que se expresan como los resultados que ésta espera alcanzar en relación a la demanda ciudadana. Para llevar esto a la práctica, los objetivos generales del Plan Estratégico deben reflejarse en los Planes Operativos, que contienen objetivos más específicos y metas claras de cantidad y calidad de producción de bienes o servicios que permitirán articular el presupuesto o programas presupuestales y así satisfacer las demandas ciudadanas de la manera más eficaz y eficiente.

c) Presupuesto para resultados

Un Estado moderno al servicio del ciudadano, además de objetivos claros, requiere que sus presupuestos sean asignados también con orientación a resultados, es decir, en función a los productos que los ciudadanos esperan recibir para satisfacer sus demandas. Sobre todo considerando que los recursos son escasos, lo cual obliga a priorizar. En ese proceso la transparencia y rendición de cuentas son sumamente importantes en los procesos de asignación y evaluación del destino de los recursos.

De ese modo, se contribuirá con una gestión orientada a resultados y se podrá aspirar a dar un gran cambio en la gestión pública, de una gestión que se mira a sí misma, supeditada al proceso presupuestario, inercial, a una gestión para la obtención de resultados para el ciudadano. Ello facilitará el cierre de brechas de calidad y cobertura de infraestructura y servicios públicos, con mayor eficiencia económica, manteniendo el equilibrio fiscal y fortaleciendo la articulación de todas las entidades públicas en el territorio nacional.

En el país el proceso ha sido impulsado por el Ministerio de Economía y Finanzas desde el 2007 a través de los Programas Presupuestales, con los cuales se busca contribuir "a una mayor eficiencia y eficacia del gasto público a través de una completa vinculación

entre los recursos públicos asignados y los productos y resultados propuestos para favorecer a la población"²²

La aplicación de esta estrategia requiere avanzar en el cumplimiento de lo siguiente²³:

1. Entidades verdaderamente comprometidas con alcanzar sus resultados propuestos; el logro de lo que llamamos la apropiación;
2. Declaración explícita sobre la responsabilidad en el logro de resultados y productos que posibilite la rendición de cuentas;
3. Producción de información de resultados, productos y costos de insumos;
4. Hacer uso de la información generada en el proceso de toma de decisiones de asignación presupuestaria, y hacerlo con transparencia hacia las entidades y los ciudadanos.

Como se aprecia, la propuesta de los Programas Presupuestales se enmarca claramente con la gestión por resultados y usa también el enfoque de cadena de valor. De acuerdo con esta propuesta, la cadena de valor debe ser interpretada la siguiente manera:

Concepto	Orientación²⁴
Resultado Final (Impacto)	Es un cambio en las condiciones, cualidades o características inherentes a una población identificada, en el entorno en el que se desenvuelve o en las organizaciones que la sirven, tanto del sector público como privado. Corresponde a un objetivo de política nacional.
Resultado Específico (Resultado)	Es el cambio que se busca alcanzar para solucionar un problema identificado sobre una población objetivo, y que a su vez, contribuye al logro de un resultado final. El resultado específico no constituye un fin en sí mismo.
Producto	Es el conjunto articulado (entregable) de bienes y/o servicios que recibe la población beneficiaria con el objetivo de generar un cambio. Los productos son la consecuencia de haber realizado, según las especificaciones técnicas, las actividades correspondientes en la magnitud y el tiempo previstos.
Actividad	Es una acción sobre una lista específica y completa de insumos, que en conjunto con otras actividades garantizan la provisión del producto.
Insumo	Bienes y servicios necesarios y suficientes para llevar adelante la Actividad.

d) Gestión por procesos

Una gestión al servicio del ciudadano necesariamente deberá cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos contenidos en las "cadenas de valor" de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles. Los procesos son definidos como una secuencia de actividades que transforman una entrada o insumo (una solicitud de un bien o un servicio) en una salida (la entrega del bien o el servicio), añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena (mejores condiciones de calidad/precio, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros).

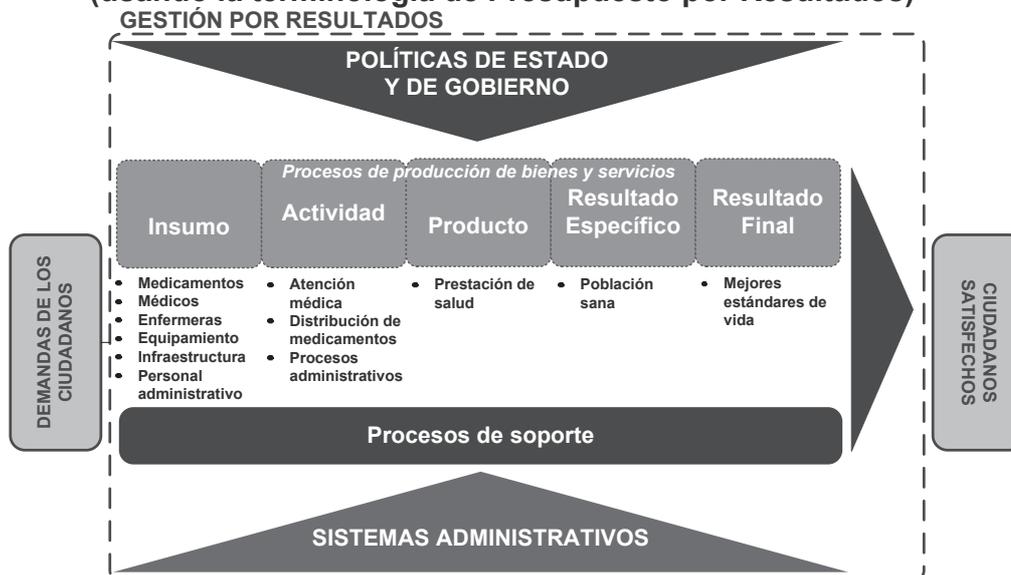
²¹ Que se encuentran contenidos en el Plan Bicentenario 2021 (que aún no tiene aprobación formal) y en los compromisos del Acuerdo Nacional.

²² "En camino de un presupuesto por resultados (PPR): una nota sobre los avances recientes en la programación presupuestaria" MEF 2012.

²³ Ibid.

²⁴ Anexo 1 "Definiciones básicas para la identificación y diseño de programas presupuestales" de la Directiva N° 002-2012-EF/50.01 "Directiva para los Programas Presupuestales en el marco de la Programación y Formulación del Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2013"

Ejemplo de una cadena de valor (usando la terminología de Presupuesto por Resultados)



Los procesos son de dos tipos. Por un lado, los que resultan directamente de la producción de un bien o servicio, denominados "procesos clave" de la cadena de valor y por otro lado, los denominados "de soporte", que sirven de manera transversal a todas las actividades, tales como la administración central, la gestión financiera, del personal, la infraestructura, el equipamiento y la logística, que en el sector público están regulados por los Sistemas Administrativos nacionales aplicables a todas las entidades. En un modelo de gestión por resultados, los dos tipos de procesos deben ser optimizados.

Las organizaciones modernas estudian rigurosamente cómo optimizar, formalizar y automatizar cada uno de sus procesos internos, como parte de la "cadena de valor". Los recursos (insumos) esenciales para optimizar la cadena de valor son el personal (conocimiento), la infraestructura (instalaciones), los equipos, las técnicas y métodos, y las finanzas.

e) Servicio civil meritocrático

La gestión de recursos humanos es un área crítica en todo tipo de organización, puesto que son personas las que definen los objetivos, formulan los planes y políticas, asignan recursos y los gestionan a través de procesos. En el sector privado, la gestión de recursos humanos consiste en un sistema de empleo, en el que se trata de proveer y administrar el personal idóneo para cumplir los fines de la organización. En el sector público, la gestión de personal implica dos dimensiones adicionales muy importantes: en primer lugar, una diferente relación entre agente (la entidad y su personal) y principal (los ciudadanos), intermediada por autoridades políticas elegidas o designadas (mandatarios) que constantemente deben re-legitimarse ante los ciudadanos (mandantes)²⁵; en segundo lugar, los servidores del Estado están sometidos al escrutinio público y deben ejercer sus responsabilidades con integridad y neutralidad, asegurando además como resultado el mayor valor público posible en beneficio de las personas, lo que agrega complejidad a la definición de sus perfiles y a la evaluación de su desempeño.

Por ello, son tres los atributos fundamentales del servidor público: (i) la responsabilidad ante las autoridades democráticamente elegidas, como representantes de los ciudadanos; (ii) la independencia política que deben tener respecto de los intereses específicos de políticos y grupos de poder, dado que deben defender los intereses de los ciudadanos y garantizar la neutralidad de la acción pública; y (iii) la capacidad técnica para desarrollar políticas públicas eficaces.

Cada uno de estos atributos es exigible en mayor o menor medida, dependiendo del tipo de función y según los servidores tengan una posición más o menos cercana a la autoridad política de su entidad.

En muchos países se han venido ejecutando durante las últimas décadas reformas del servicio civil, con el objetivo de compatibilizar esas tres dimensiones. La tendencia actual se dirige a buscar un mayor mérito y flexibilidad²⁶. Un mayor mérito significa profesionalización y capacidad técnica del servicio público, y la mayor flexibilidad se relaciona con un servicio más adaptable al entorno, y por lo tanto, con mayor capacidad de responder a los cambios estratégicos de gobierno así como a las demandas y expectativas de los ciudadanos. Los regímenes tradicionales de recursos humanos se orientaron hacia la uniformidad y control central como protección frente a la arbitrariedad, politización y búsqueda de rentas en la administración pública. Sin embargo, se ha comprobado que estos sistemas usualmente no logran introducir mayor meritocracia y hacen más rígida la gestión de las personas. Una mayor rigidez no eleva el cumplimiento ni reduce la corrupción, pero sí puede llevar a la ineficiencia y parálisis. Se ha evidenciado la necesidad de la flexibilidad para dar espacio a los gestores para dirigir las organizaciones, adaptarse a los cambios y emprender prácticas innovadoras en beneficio de los ciudadanos.

En ese sentido, la gestión de las personas en el sector público debe ser integral, de manera que considere los tres atributos fundamentales del servidor público de manera alineada y articulada con la estrategia institucional.

f) Seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento

Un elemento imprescindible de la gestión por resultados es el proceso continuo de recolección y análisis de datos que tienen como objetivo el seguimiento y monitoreo de los indicadores de insumo, proceso y producto, así como la evaluación de los resultados e impactos de las actividades, programas y proyectos desarrollados por una entidad, con el propósito de mejorar o garantizar la provisión de productos o servicios a los ciudadanos.

²⁵ En el sector privado la relación entre agente (la organización) y principal (los propietarios) es más clara.

²⁶ Longo, Francisco: *Mérito y Flexibilidad*. 2004

De esta forma se busca medir el desempeño de la institución a través del grado de cumplimiento de sus metas de asignación de los recursos, en función de las prioridades establecidas a nivel funcional y territorial en sus planes estratégico, operativo y presupuesto. En tal sentido, se busca medir, con transparencia, la eficacia en el cumplimiento de los objetivos, la eficiencia en el uso de recursos y la calidad o el grado de satisfacción percibida por los ciudadanos atendidos. Esta información finalmente debe generar el conocimiento adecuado para la mejora continua de la calidad de la acción del Estado en el servicio al ciudadano.

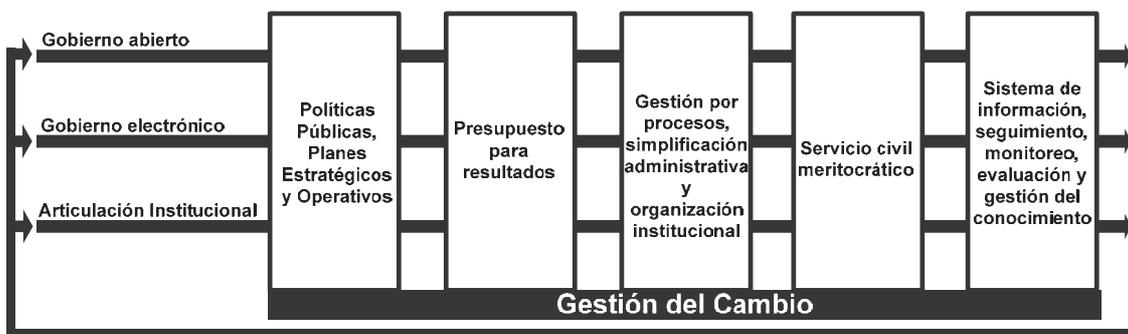
La **gestión del conocimiento** es una disciplina emergente que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (know-how) y explícito (formal) existente en un determinado colectivo u organización, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo. El objetivo es administrar conocimiento y los aprendizajes organizacionales para mejorar el funcionamiento de las entidades, tomando en cuenta buenas prácticas propias o de terceros para retroalimentar el diseño e implementación de sus estrategias de acción y asegurar así resultados

positivos y relevantes. Cuando la gestión del conocimiento se implementa formalmente en el sector público, los sistemas se vuelven cada vez más interconectados, los procesos se hacen más visibles y dinámicos, se pueden optimizar los recursos y mejora la transparencia en el manejo de los asuntos públicos.

3.2. Pilares centrales de la Política de Modernización de la gestión pública

Estos 5 pilares han sido elaborados sobre la base de los componentes del modelo antes descrito y complementados por 3 ejes transversales que serán explicados más adelante. Estos son: i) las políticas públicas nacionales y el planeamiento, ii) el presupuesto para resultados, iii) la gestión por procesos y la organización institucional, iv) el servicio civil meritocrático y v) el seguimiento, monitoreo, evaluación y la gestión del conocimiento. Como se menciona, estos pilares deben ser apoyados por tres ejes transversales: el gobierno abierto, el gobierno electrónico y la articulación interinstitucional (gobierno colaborativo multinivel); siendo animados por un proceso explícito de gestión del cambio.

Pilares y Ejes de la Política de Modernización de la Gestión Pública



1. Políticas Públicas, Planes Estratégicos y Operativos

El Estado cuenta con políticas públicas con objetivos estratégicos claros²⁷, que reflejan las prioridades de país. Así, los distintos niveles de gobierno, comenzando por el Nacional, dictan políticas y las instituciones públicas deben reflejar las mismas en objetivos claros y con una ruta clara de cómo lograrlos. El planeamiento es un sistema articulado desde el nivel nacional y, es el CEPLAN, quien está encargado de articular los objetivos estratégicos en los distintos niveles de gobierno.

La Modernización de la Gestión Pública se enmarca en el objetivo nacional del eje 3 del Plan Bicentenario "El Perú hacia el 2021"; Lo que implica lograr que el Estado se oriente al servicio de los ciudadanos y la promoción del desarrollo, y que el ejercicio de la función pública sea eficiente, democrático, transparente, descentralizado y participativo, en el marco de una ciudadanía ejercida a plenitud por las personas. Estado democrático y descentralizado que funciona con eficacia, eficiencia y articuladamente entre sus diferentes sectores y los tres niveles de gobierno al servicio de la ciudadanía y el desarrollo, garantizando la seguridad nacional.

a) Políticas Públicas Nacionales

El proceso de determinación de objetivos claros empieza con el establecimiento de las Políticas Públicas Nacionales, bajo la coordinación de CEPLAN. Luego éstas se ven reflejadas en los planes sectoriales de responsabilidad de los Ministerios, bajo la coordinación de la PCM, y de manera articulada con los Gobiernos Regionales y Locales. Las Políticas Públicas Nacionales se enmarcan en políticas de Estado, y responden a un Programa de Gobierno y a la identificación de los problemas de la agenda pública, que deben priorizarse tomando en cuenta las necesidades o demandas ciudadanas.

Estas Políticas Públicas Nacionales son las que permiten integrar y dar coherencia a toda la acción del Estado al servicio del ciudadano, debiéndose reflejar en los objetivos establecidos en los Planes Sectoriales, en los Planes de Desarrollo Concertado Regionales y Locales, y en los Planes Estratégicos y Operativos de todas y cada una las entidades del sector público en los tres niveles de gobierno. De ese modo el Estado buscará actuar como un todo coherente y articulado con el propósito de servir mejor a los ciudadanos y al desarrollo nacional.

En ese proceso, el Estado se encuentra en la obligación de atender las demandas ciudadanas recogiendo información respecto a sus necesidades, escuchando a la población a través de los canales adecuados, así como informándola acerca de las opciones posibles de política, promoviendo el debate técnico y político entre los distintos actores involucrados en el proceso de elaboración de la política (grupos representativos de la sociedad que tenga un legítimo interés, las universidades, los colegios profesionales, las organizaciones no gubernamentales, empresas privadas, etc.) Este debate permitirá evaluar si las políticas responden genuinamente al interés público y por ende, aumentan el bienestar de la sociedad; o si sólo responden a los intereses particulares de un grupo o segmento de la sociedad²⁸.

²⁷ Aunque debe establecerse esto con claridad en el marco del Plan Bicentenario aprobado por CEPLAN y el Acuerdo Nacional.

²⁸ Es importante dar a conocer cuáles han sido los criterios aplicados para evaluar los pro y los contras de las diferentes alternativas de política consideradas, y justificar las prioridades o la opción elegida sobre la base de análisis que evalúen: a) el costo/beneficio; b) el costo/efectividad; y c) la viabilidad política, considerando el grado de consenso necesario para llevar adelante la decisión. En este análisis debe proyectarse los resultados esperados.

Este proceso deberá ser aplicado también por los Gobiernos Regionales y Locales que conforme a lo que establecen la Constitución y sus respectivas Leyes Orgánicas, tienen competencia para formular políticas en los asuntos de su competencia y para el ámbito territorial de su jurisdicción, siempre dentro del marco de las políticas nacionales.

Para ello, los sectores del nivel nacional deben desarrollar sus capacidades de **rectoría** enmarcada en los alcances de las políticas sectoriales de su responsabilidad. Dicha rectoría se refiere entre otros, a aspectos tales como establecer estándares mínimos de cobertura y calidad de servicios públicos en materias de competencia compartida entre el nivel nacional y los gobiernos descentralizados; fijar metas nacionales de resultados y proveer asistencia técnica y según sea necesario, financiamiento para el logro de dichos resultados; consolidar información sobre la ejecución, evaluar los resultados y retroalimentar el diseño de las políticas; gestionar el conocimiento sobre buenas prácticas en la gestión y provisión de los bienes y servicios públicos enmarcados en las políticas nacionales de su responsabilidad.

Asimismo, el **CEPLAN** debe brindar a todos los niveles de gobierno, las políticas priorizadas del Gobierno y los lineamientos requeridos para la articulación entre las políticas públicas, el planeamiento estratégico y el planeamiento operativo tanto a nivel sectorial como territorial, para lo cual deberán ser fortalecidas sus capacidades y recursos como rector del sistema de planeamiento estratégico en el Estado.

b) Planeamiento de Desarrollo Concertado

El Plan de Desarrollo Concertado representa la propuesta de desarrollo acordada por los actores claves de la región para orientar el proceso de desarrollo regional o local. Está direccionado por una visión compartida de futuro y permite una lógica de conjunto del accionar de los actores regionales y locales respecto al desarrollo territorial, pensando en el largo y mediano plazo.

Los gobiernos regionales y locales conducen el proceso participativo de planificación de desarrollo en su ámbito territorial. Los planes de desarrollo concertado deben retomar las prioridades de la población - son un instrumento principal de participación de la ciudadanía en la planificación del desarrollo - e identificar las potencialidades de desarrollo, articulando verticalmente los objetivos de desarrollo territorial entre los distintos niveles de Estado (nacional, regional y local) y horizontalmente los distintos planes estratégicos institucionales

c) Planeamiento Estratégico Institucional

El proceso de Planeamiento Estratégico se inicia identificando al público objetivo al cual la institución debe servir y determinando los bienes y servicios que le corresponde producir o entregar. La base de este análisis es el mandato legal que la entidad ha recibido, la información recogida acerca de las necesidades de la población, así como los compromisos asumidos por el gobierno para su periodo de gestión, todos los cuales servirán para determinar la misión de la entidad con respecto al plan.

El siguiente paso del proceso será identificar el tamaño de las "brechas" de satisfacción, cobertura y calidad existente entre la "demanda ciudadana" y la "oferta pública o privada" de los bienes y servicios públicos que le corresponde atender a la entidad.

Luego de ese proceso, se determina la visión, los objetivos estratégicos y los valores de la entidad. La construcción colectiva y la consecuente internalización de la "visión" por los funcionarios y servidores de la entidad la convertirán en la idea unificadora de todos los esfuerzos.

Para estar en condiciones de definir los Objetivos Estratégicos, las entidades deben estudiar sus fortalezas y debilidades internas, así como analizar las oportunidades y amenazas existentes en su entorno. Asimismo, en el caso de los Gobiernos Regionales y Locales, deben asegurarse que sus objetivos institucionales estén alineados con las orientaciones de las políticas nacionales y sectoriales.

Sobre esta base, la entidad podrá diseñar las estrategias para alcanzar los resultados e impactos a

lograr para cada objetivo en el periodo de gestión, para lo cual se podrán seguir los siguientes pasos:

- Identificar las alternativas de proyectos y actividades posibles para el cierre de las brechas identificadas;
- Seleccionar las mejores alternativas;
- Estimar el costo estratégico del cierre de las brechas identificadas (incluyendo costos de inversión y gastos corrientes) que se requeriría para alcanzar las metas de satisfacción, cobertura y calidad que le brindarían mayor satisfacción al ciudadano con eficacia, eficiencia y transparencia.

Así, el Planeamiento Estratégico debe dar la dirección que debe tomar la entidad en el marco de sus mandatos legales y ser la base para diseñar la estructura organizacional y los procesos de gestión que permitan alcanzar los objetivos planteados de la manera más oportuna y eficiente.

d) Planeamiento Operativo Institucional

Anualmente, las entidades deben elaborar un "Plan Operativo", que es la herramienta que permite poner en marcha las estrategias institucionales. En él se detallan las metas anuales de todos los objetivos y entregables y se precisan todas las actividades o tareas necesarias para alcanzar los productos a entregar. Asimismo, se establecen los recursos, plazos, costos por actividad, estándares de calidad, la logística necesaria, los planes de contingencia frente a los riesgos. Por último, se determinarán los indicadores cuantitativos y cualitativos de insumo-proceso-producto que servirán para evaluar la gestión y determinar si se han alcanzado o no los indicadores de resultado e impacto establecidos (estos indicadores deben guardar relación con los indicadores incluidos para los programas presupuestales u otros indicadores de gestión, para evitar duplicidades). Estos "tableros" de indicadores deberían permitir posteriormente evaluar el desempeño institucional y generar el conocimiento adecuado para la mejora continua de la calidad de la acción del Estado al servicio del ciudadano.

Los procesos de Planeamiento Estratégico y Planeamiento Operativo articulados entre sí y con los planes de otras entidades a través de las Políticas Públicas nacionales, aplican por igual a todas las entidades del Estado, sean éstas gobiernos regionales, locales, ministerios u organismos públicos.

Ahora bien, las políticas, planes y sus respectivos objetivos también deberán estar articulados con el presupuesto multianual con el que estima contar la entidad en el periodo de gestión abarcado por el Plan Estratégico Institucional (un periodo de gobierno), así como con los presupuestos de inversión y gasto corriente anual. Ello con el fin de alinear la gestión institucional de los recursos con el logro de los resultados que mayor satisfacción brinden al ciudadano.

2. Presupuesto para resultados

La Política de Modernización de la Gestión Pública apoyará las reformas del sistema presupuestal que viene implementando la Dirección General de Presupuesto Público del MEF, sobre todo en lo referido a la mejora de la eficiencia y eficacia de la gestión. Las reformas que está impulsando el MEF están orientadas a conciliar tres objetivos:

- a) Mantener la disciplina fiscal;
- b) Mejorar la eficiencia en la distribución de los recursos; y
- c) Mejorar la calidad del gasto asegurando eficiencia y eficacia en las operaciones de todas las entidades y agencias en los tres niveles de gobierno.

La reforma del Sistema de Presupuesto Público impulsada por el MEF plantea lo siguiente:

- Lograr, a través de los Programas Presupuestales, una mayor articulación del presupuesto con las políticas públicas y prioridades nacionales y entre éstas y los objetivos estratégicos y operativos de todas las entidades en los tres niveles de gobierno.



- Promover intervenciones orientadas a resultados, migrando del enfoque inercial de asignación de recursos hacia uno enfocado en productos y resultados. Para ello, las entidades deberán buscar evidencia acerca de la manera como las intervenciones y los productos que se financian lograrán los resultados que brinden la mayor satisfacción a la población. Ello exige expresar con claridad los procesos a través de los cuales transformarán los insumos disponibles en aquellos productos que tendrán como resultado la mayor satisfacción del ciudadano y con base en esos procesos, identificar los insumos requeridos y sus costos.

- Emplear indicadores de desempeño complementados con evaluaciones independientes en la gestión del presupuesto. Esto con el fin de monitorear y evaluar si la asignación de los recursos se realiza en función de las prioridades establecidas a nivel sectorial y territorial; y, además, medir, con transparencia, la eficacia y la eficiencia con que las entidades públicas proveen los servicios y logran los resultados esperados por los ciudadanos.

- Programar el logro de resultados con visión de mediano plazo, realizando las previsiones de todos los recursos necesarios para hacerlos posibles, los que a su vez deberán ser consistentes con las disponibilidades generales de gasto preestablecido (dentro del marco presupuestal multianual). Para ello las entidades establecerán metas de productos y de resultados para varios años y estimarán los recursos de inversión, operación y mantenimiento necesarios para alcanzarlas dentro de los topes establecidos.

El Programa Presupuestal con Enfoque de Resultados (PP) es la herramienta de priorización y de transparencia en la información que permitirá identificar a la población objetivo o beneficiaria de cada programa específico y vincularla con los productos y resultados que las entidades proveerán para satisfacer tales demandas.

Aunque no será posible aplicar esta metodología de presupuesto a la totalidad del gasto de una entidad, dado que existe un gasto que, por su naturaleza, contribuye de manera indivisible al logro de resultados o no resulta en la entrega de un producto o servicio (tales como los procesos de soporte o las funciones de gobierno), sí es posible adoptar progresivamente esta metodología para todo el gasto programable (asociado a la cadena de valor).

Para la correcta implementación del presupuesto para resultados, se debe lograr el equilibrio entre el rol rector del Ministerio de Economía y Finanzas que brinda los lineamientos y la asistencia técnica, y el rol de los sectores responsables de formular los programas presupuestales y los demás sistemas administrativos. Esta relación debe ser de retroalimentación continua. Además, el sector nacional responsable de cada programa presupuestal debe coordinar desde el diseño del mismo, con los Gobiernos Regionales y Locales en los asuntos de su competencia, más aún en aquellos casos en los que las responsabilidades de ejecución recaen en el ámbito de competencia de unos u otros gobiernos descentralizados.

3. Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional

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

a) Gestión por procesos

La optimización de los procesos de la cadena productiva y el alineamiento correspondiente de los procesos de soporte debe comenzar tomando las definiciones de la estrategia en relación con cuál es el bien o servicio que se tiene que producir y cuáles son las características o

atributos de ese producto que más valora el ciudadano al cual está dirigido; luego se deben identificar todas y cada una de las operaciones necesarias para producir ese bien o servicio. Esto permitirá identificar y priorizar los procesos que agregan valor, de manera que no se trabaje sobre procesos innecesarios o irrelevantes.

Se deberán considerar además criterios como el grado de contacto con el ciudadano (si es presencial o virtual), la jerarquía de los procesos (macro-procesos, sub procesos y procedimientos), los niveles de madurez de los procesos (proceso estable, flexible y adaptable).

Finalmente, y luego de haber analizado las operaciones individualmente, su secuencia y sus interrelaciones, se adopta el proceso tecnológico de producción que en conjunto y como un todo coherente, resulte el más adecuado por su eficacia, eficiencia y transparencia en la creación de valor para el ciudadano.

En el caso de los procesos de soporte, la normativa de los Sistemas Administrativos debe ser tomada en cuenta en el proceso de optimización, buscando una gestión lo más ágil posible dentro de las restricciones normadas y promoviendo de manera proactiva su mejora. Sin embargo, se pueden identificar ventanas de oportunidad de mejora que no impliquen modificaciones normativas, sino un mejor uso de las herramientas disponibles.

Después de este proceso, las entidades podrán documentar con claridad la relación entre los insumos-procesos-productos-resultados e impactos de toda su "cadena de valor". En los Manuales de Procedimientos (MAPROs) quedará establecida la manera como la entidad transforma los insumos disponibles en aquellos productos que tendrán como resultado la mayor satisfacción del ciudadano. Este trabajo de optimización de procesos facilitará que las entidades estimen los costos unitarios (fijos, variables y marginales) de los productos y resultados ofrecidos al ciudadano.

b) Simplificación administrativa

En el desarrollo de la gestión por procesos es importante continuar con los esfuerzos relacionados a la simplificación administrativa, ya que ésta contribuye a mejorar la calidad, la eficiencia y la oportunidad de los procedimientos y servicios administrativos que la ciudadanía realiza ante la administración pública.

La simplificación administrativa tiene por objetivo la eliminación de obstáculos o costos innecesarios para la sociedad, que genera el inadecuado funcionamiento de la Administración Pública.

c) Organización institucional

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

El diseño organizacional de las entidades debe tomar en cuenta los siguientes elementos:

- La existencia de estamentos básicos como la alta dirección, gerencias intermedias, personal de análisis, personal operativo y personal del soporte administrativo.

- Los mecanismos de coordinación como la comunicación, los niveles jerárquicos, la estandarización de procesos, productos, resultados, conocimiento, valores y normas de conducta.

- Los criterios de diseño como la especialización del trabajo, identificación de procesos de producción y procesos de soporte, las capacidades y competencias del personal, la agrupación de unidades, el tamaño de las unidades, los enlaces entre las unidades, decisiones centralizadas y las descentralizadas.

- Temas contingentes como la capacidad de responder a los cambios en el entorno político, social y económico, los grupos de interés, las relaciones de coordinación y de

dependencia institucional, la antigüedad de la institución, la tecnología, y las relaciones de Poder.

La **estructura organizacional formal** deberá tomar en cuenta entonces, lo señalado anteriormente, así como los lineamientos normativos que para ello imparta la SGP.

4. Servicio civil meritocrático

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

Para ello, el modelo se orienta a la profesionalización de la función pública en todos los niveles, buscando atraer a personas calificadas a los puestos clave de la administración pública, y priorizando la meritocracia en el acceso, promoción, evaluación y permanencia a través de un sistema de gestión del capital humano del sector público, acorde con las nuevas tendencias del empleo a nivel mundial.

La Política de Modernización de la Gestión Pública incorpora y se articula con la reforma del servicio civil que se viene impulsando desde la creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil, SERVIR, la que ha definido el sistema administrativo de gestión de recursos humanos como un "sistema integrado de gestión cuyo desarrollo permitirá atraer personas calificadas al sector público, retener y promover su desarrollo; con la finalidad de cumplir los objetivos institucionales y generar compromiso hacia una cultura de servicio al ciudadano, en relación con estos siete subsistemas de manera integral y consistente".²⁹

Los **objetivos centrales** de la reforma son los siguientes:

- Establecer un sistema de derechos y deberes para el adecuado funcionamiento del empleo público.
- Contar con un personal idóneo para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Fortalecer la institucionalización del Sistema de Gestión de personas del Estado.

En ese marco, corresponde a SERVIR formular la política del sistema, ejercer la rectoría y resolver las controversias. Las oficinas de recursos humanos de cada entidad son las responsables de implementar las normas, principios, métodos, procedimientos y técnicas del sistema. Así, una responsabilidad importante del esfuerzo por la modernización recaerá en las entidades públicas, que deberán hacer una gestión de personal integral, consistente y concordante con la política formulada por el ente rector para cada uno de los subsistemas.

5. Sistema de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento

a) Sistema de información

El sistema de información es un proceso para recoger, organizar y analizar datos, con el objetivo de convertirlos en información útil para la toma de decisiones. El sistema de información para el seguimiento, monitoreo y evaluación debe diseñar los procesos de recojo, sistematización y análisis de la información, desde la etapa inicial de diseño de los indicadores, hasta las evaluaciones de resultados e impacto.

El sistema de información para el seguimiento y la evaluación parte de los indicadores cuantitativos y cualitativos, de resultado y de impacto, diseñados en los Planes Estratégicos Institucionales. Estos deben ser simples, mensurables, alcanzables, estar orientados a resultados y referirse a un plazo determinado.

Establecidos los indicadores, éstos deben ser validados empleando criterios técnicos que aseguren su calidad,

confiabilidad y transparencia en los procesos de toma de decisiones. Entre los criterios a considerar se encuentran la relevancia (miden lo que buscamos), la pertinencia (seleccionamos un pequeño número de indicadores claves), la economía (son fáciles de conseguir), la oportunidad (si los vamos a tener en el momento en que los necesitamos), si estamos en capacidad de obtenerlos, y si son verificables. No se requiere de indicadores muy sofisticados que luego no sean analizados. La información debe ser generada con la finalidad de producir un insumo para la toma de decisiones y el proceso de evaluación.

b) Seguimiento, monitoreo y evaluación

El **seguimiento o monitoreo** es un proceso organizado para verificar que una actividad o una secuencia de actividades transcurre como se había previsto dentro de un determinado periodo de tiempo. Reporta las fallas en el diseño y la implementación de los programas y proyectos, permite comprobar si se está manteniendo la ruta hacia el objetivo establecido. Estima la probabilidad de alcanzar los objetivos planeados, identifica las debilidades que deben ser atendidas y oportunamente recomienda cambios y propone soluciones.

La **evaluación** es un proceso por el cual se determinan cambios generados por una actividad o secuencia de actividades, a partir de la comparación entre el estado inicial y el estado actual utilizando herramientas cualitativas y cuantitativas. La evaluación se divide en dos tipos: (i) la evaluación de gestión, que debe explicar el proceso de gestión y ejecución del plan, programa o proyecto y medir la pertinencia de las acciones y la eficacia de los resultados; (ii) la evaluación de impacto que debe analizar los efectos esperados y no esperados, a la luz de los objetivos de la institución en relación con las expectativas de los ciudadanos. La evaluación es una herramienta que va a permitir el aprendizaje y lograr procesos orientados a la mejora continua, tanto de las actividades en marcha, como de la programación, planificación y desarrollo de políticas. Sirve de base para gestionar el conocimiento y capitalizar las buenas prácticas de gestión.

Así se mejorarán: i) el estudio de las necesidades del ciudadano; ii) la definición de los objetivos; iii) la gestión de los procesos; iv) el costo y la optimización de las actividades de la cadena de valor; v) la estructura orgánica; vi) la coordinación del trabajo; vii) la comunicación entre las personas y el clima organizacional; viii) el conocimiento, las capacidades y las competencias de los servidores públicos; ix) los manuales, los procedimientos, los formatos; x) los contratos; xi) los propios sistemas de seguimiento, monitoreo, supervisión, control y evaluación; xi) la transferencia del conocimiento, entre otros.

Por último, la generación de información debe contribuir a la difusión y rendición de cuentas de los resultados parciales y finales de la gestión de las entidades, así como de los proyectos, programas y políticas que impulsa la entidad.

c) Gestión del conocimiento

Las dimensiones del concepto de gestión del conocimiento son:

- El proceso de producción del conocimiento por medio de los aprendizajes organizacionales,
- El espacio de conocimiento (región, ciudad, organización),
- Las herramientas y tecnologías de gestión del conocimiento que guardan y documentan el conocimiento organizacional,
- La sinergia como dinámica del proceso de desarrollo de un sistema que aporta a la capacidad de respuesta de las comunidades y los individuos frente a nuevos problemas o desafíos en un medio inestable y cambiante,
- Los trabajadores del conocimiento.

A través de la gestión del conocimiento se busca:

- Administrar el flujo de información para brindar la información correcta a la gente que la necesita, de tal manera que pueda usarla rápidamente.



- Formular e implementar una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.

- Promover el mejoramiento continuo de los procesos de cadena de valor, enfatizando la generación y utilización del conocimiento.

- Monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento.

- Divulgación del conocimiento (por ejemplo: lecciones aprendidas, mejores prácticas, etc.) para que todos los miembros de la organización y del sistema puedan utilizar el conocimiento en el contexto de sus actividades diarias.

- Asegurar que el conocimiento esté disponible en el sitio donde es más útil para la toma de decisiones.

- Facilitar la efectiva y eficiente generación de nuevo conocimiento (por ejemplo: actividades de investigación y desarrollo, aprendizaje a partir de casos históricos, etc.);

- Apoyar la adquisición de conocimiento de fuentes externas y desarrollar la capacidad de asimilarlo y utilizarlo.

- Asegurar que toda persona en la organización sepa donde se encuentra disponible el conocimiento en la entidad.

La gestión del conocimiento es un aspecto clave de la Política de Modernización de la Gestión Pública ya que permite identificar, analizar y compartir el conocimiento disponible y requerido sobre la gestión y su relación con los resultados. Más aún, la gestión del conocimiento es un proceso cuyo alcance no debe circunscribirse a cada organización pública, sino que debe ser capitalizado por el conjunto del Estado a través de la sistematización e intercambio de experiencias en redes interinstitucionales de aprendizaje.

3.2. Ejes transversales de la Política de Modernización

Tres ejes transversales atraviesan y apoyan el desarrollo de una gestión pública orientada a resultados: el Gobierno Abierto, el Gobierno Electrónico y la articulación interinstitucional (gobierno colaborativo multinivel).

1. Gobierno abierto

Un gobierno abierto es aquel que se abre al escrutinio público, es accesible a los ciudadanos que lo eligieron, es capaz de responder a sus demandas y necesidades, y rinde cuentas de sus acciones y resultados. Asimismo, es un gobierno en el cual las organizaciones de la sociedad civil y los ciudadanos pueden: (i) obtener fácilmente información relevante y comprensible; (ii) interactuar con las instituciones públicas y fiscalizar la actuación de los servidores públicos; y (iii) participar en los procesos de toma de decisiones²⁹.

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

El reto está en asegurar que la información sea accesible, relevante, completa, confiable y objetiva a lo largo del tiempo. La accesibilidad implica abrir canales de comunicación con la ciudadanía para debatir las políticas públicas, y recibir opiniones sobre la calidad de los servicios públicos y el desempeño de las agencias públicas³¹. Finalmente, la colaboración, consiste en la co-creación de "valor público" entre gobierno, sociedad y personas.

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

En Septiembre de 2011 el gobierno peruano manifestó su voluntad para incorporarse a la Alianza para el Gobierno Abierto y suscribió la Declaración Sobre Gobierno

Abierto comprometiéndose a aumentar la disponibilidad de información sobre las actividades gubernamentales, promover y apoyar la participación ciudadana, aplicar los más altos estándares de integridad profesional en el gobierno, y a aumentar el acceso y el uso de nuevas tecnologías para la apertura y la rendición de cuentas.

Dentro del marco de la participación peruana en la Alianza para el Gobierno Abierto, se aprobó el Plan de Acción de Gobierno Abierto, el cual se centra en cuatro grandes retos: i) la revisión y mejora del marco normativo y de los mecanismos de implementación en materia de transparencia y acceso a la información, rendición de cuentas y lucha contra la corrupción; ii) promover la participación y la vigilancia ciudadana informada y alerta; iii) aumentar la integridad pública garantizando un servicio civil moderno e íntegro, sistemas de adquisiciones y contrataciones blindadas contra la corrupción y un control efectivo y disuasivo; y iv) mejorar la calidad de los servicios públicos, en especial de aquellos dirigidos a los sectores de la población que viven en condiciones de pobreza, y garantizar mecanismos de información y denuncias para monitorear su desempeño.

La consolidación de un Gobierno Abierto en el país es un proceso en construcción, que requiere liderazgo y voluntad política, así como del esfuerzo de autoridades, políticos, líderes de la sociedad civil y de toda la ciudadanía.

2. Gobierno Electrónico

El gobierno electrónico se refiere al uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en los órganos de la administración pública para mejorar la información y los servicios ofrecidos a los ciudadanos, orientar la eficacia y eficiencia de la gestión pública e incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación de los ciudadanos³². Es una herramienta fundamental para la modernización de la gestión pública, en tanto complementa y acompaña la gestión por procesos, apoya el seguimiento y la evaluación, y permite impulsar el gobierno abierto.

De hecho, el gobierno electrónico "ha pasado de ser el concepto que inició la revolución tecnológica en las administraciones públicas a convertirse en la herramienta necesaria que está permitiendo la readecuación y cambio en las instituciones, centrándose en el ciudadano, no sólo impulsando una modernización institucional a través del uso intensivo de TIC en sus procesos internos, sino utilizándolo en el mejoramiento de la entrega de los servicios y trámites a los ciudadanos y empresas"³³.

En un contexto como el peruano, donde el déficit de infraestructura sumado a otros factores inciden en un insuficiente uso de TIC, el reto para impulsar el gobierno electrónico implica asegurar el desarrollo de propuestas para atender tanto a ciudadanos y empresas que tienen acceso a las TIC como a aquellos que tienen un nivel de acceso limitado a las mismas³⁴.

²⁹ SERVIR: *La Reforma del Servicio Civil como parte de la reforma y modernización del Estado*. 2012

³⁰ OECD (2005): *Effective Open Government: Improving public access to government information*. Paris: OECD Publishing.

³¹ OECD (2005): *Modernising Government: The way forward*. Paris: OECD Publishing.

³² CLAD, Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico.

³³ D.S. 066-2010-PCM que aprueba el "Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú, La Agenda Digital Peruana 2.0".

³⁴ Para afrontar este reto, se pueden aprovechar las tendencias de la telefonía móvil como medio de acceso a información y servicios del Estado. ²⁹ SERVIR: *La Reforma del Servicio Civil como parte de la reforma y modernización del Estado*. 2012

³⁰ OECD (2005): *Effective Open Government: Improving public access to government information*. Paris: OECD Publishing.

³¹ OECD (2005): *Modernising Government: The way forward*. Paris: OECD Publishing.

³² CLAD, Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico.

³³ D.S. 066-2010-PCM que aprueba el "Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú, La Agenda Digital Peruana 2.0".

³⁴ Para afrontar este reto, se pueden aprovechar las tendencias de la telefonía móvil como medio de acceso a información y servicios del Estado.

Los enfoques del gobierno electrónico pueden ser analizados tanto desde una mirada del ciudadano / usuario, como desde la mirada interna e institucional. Desde la mirada del ciudadano / usuario –generalmente el más avanzado–, les toca a las instituciones abordar aspectos de trabajo en las ventanillas únicas de atención al ciudadano o empresas, las definiciones alrededor de los servicios públicos en línea y el aprovechamiento de los diferentes canales –presencial, telefónico, virtual, otros– de acuerdo con las necesidades y posibilidades de los ciudadanos y empresas, permitiendo un mayor acceso a información y a servicios públicos organizados. Otro aspecto que debe seguir siendo abordado es el trabajo sobre las plataformas web institucionales y las vinculadas a la transparencia de información, entre otros temas que son parte del cambio que se puede impulsar en las instituciones públicas.

En cuanto al enfoque interno, las instituciones públicas pueden aplicar las TIC en distintos ámbitos vinculados a su gestión institucional como son las diversas herramientas de información y de gestión de bases de datos que optimizan las labores; las herramientas para optimizar los procesos internos; y la interacción e interoperabilidad³⁵ entre las entidades del sector público. En la misma línea, como se plantea en la Agenda Digital Peruana 2.0, contar con una plataforma de interoperabilidad "(...) *permite interactuar y gestionar la diversidad de componentes con la utilización de diversos productos de múltiples proveedores en diferentes organizaciones, de forma que cada institución pueda obtener la información previamente definida y estandarizada que le sirva de base para implementar en forma masiva servicios públicos en línea a través de portales en Internet y telefonía móvil*". Implicará también diseñar e implementar bases y almacenes de datos integrados a nivel nacional y a través de todas las entidades públicas para también facilitar el intercambio de información para tomar decisiones entorno a la gestión institucional –aspectos de planificación, seguimiento y evaluación, etc.

En el marco de todo lo expuesto, se vuelve indispensable asegurar la articulación de las propuestas de la Política Nacional de Modernización con las estrategias y políticas de Gobierno Electrónico³⁶ en el ámbito de la Presidencia del Consejo de Ministros, de manera que se asegure la consecución coordinada y efectiva de los objetivos de mejora de la gestión pública y del desempeño del sector público establecidos en la presente Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

3. Articulación interinstitucional

Un Estado unitario y descentralizado requiere articular y alinear la acción de sus niveles de gobierno –y el gran número de entidades que los componen–, cada uno en el ejercicio de sus respectivas competencias, de manera de asegurar el logro de objetivos y metas de conjunto que contribuyan a equiparar las oportunidades de desarrollo a las que pueden acceder sus ciudadanos en cualquier lugar del país.

Un Estado unitario y descentralizado es entonces un Estado complejo y más interdependiente entre sus partes. En un escenario como éste, para que las políticas públicas se mantengan coordinadas hasta llegar a los ciudadanos, se requiere poner en juego mecanismos efectivos de coordinación y cooperación entre los niveles de gobierno y las entidades que componen la organización del Estado.

Esos mecanismos de coordinación y cooperación se expresan en dos ejes de relación interinstitucional:

- **Vertical:** entre entidades de distintos niveles de gobierno, nacional, regional y local;
- **Horizontal:** entre entidades de un mismo nivel de gobierno, en el nivel nacional entre sectores, y a nivel descentralizado, entre gobiernos regionales y locales.

En nuestra legislación vigente están previstos una serie de mecanismos de coordinación interinstitucional, tanto a nivel vertical como horizontal.

Los mecanismos de Coordinación vertical son:

- El Consejo de Coordinación Intergubernamental, previsto en la LOPE como espacio de diálogo y concertación de políticas nacionales que conciernen a los tres niveles de gobierno;
- Los Consejos nacionales o instancias directivas de organismos nacionales especializados, para los cuales está normada la participación de representantes de diversos sectores del nivel nacional y de los gobiernos regionales y locales;
- Las Comisiones Intergubernamentales sectoriales, previstas en el DS 047-2009-PCM que aprueba el Plan Anual de Transferencias Sectoriales 2009, para el desarrollo de la gestión descentralizada de las materias sectoriales de competencia compartida entre dos o más niveles de gobierno;
- Los Consejos de Coordinación Regional (CCR) y Local (CCL), previstos en la LOGR y LOM respectivamente, como principales espacios de participación ciudadana a nivel regional y local, de los cuales también son miembros los alcaldes provinciales en el caso de los CCR, y los alcaldes distritales en el caso de los CCL provinciales.

Los mecanismos de Coordinación horizontal son:

- Las Comisiones Interministeriales, tales como el CIAEF, CIAS y otras;
- Las Juntas de Coordinación Interregional, previstas en la LOGR y la Ley de Incentivos para la Integración y Conformación de Regiones, como espacios de coordinación de proyectos, planes y acciones conjuntas entre dos o más gobiernos regionales;
- Las Asociaciones de gobiernos descentralizados, tales como ANGR, AMPE, REMURPE, MUNIRED y decenas de otras asociaciones de municipalidades, como organizaciones de representación, a través de sus autoridades, de intereses compartidos por agrupaciones de gobiernos descentralizados;
- Las Mancomunidades de gobiernos regionales y de municipalidades, creadas por leyes específicas como nuevas formas de institucionalidad compartida entre dos o más gobiernos regionales o en su caso, municipalidades, para la prestación conjunta de servicios públicos, inversión compartida en proyectos de interés común e incluso, implementación colaborativa de políticas públicas, aportando a la generación de confianza entre las entidades involucradas que contribuya a la integración territorial.

Por diversas limitaciones de diseño legal o de consensos insuficientes para su funcionamiento efectivo, varios de estos mecanismos no han logrado ser eficaces para aportar a una efectiva coordinación y articulación interinstitucional e intergubernamental en los asuntos que les han sido encargados por sus normas de creación. Más allá de ello, una limitación principal común a la mayoría de esos mecanismos es que en su diseño y funcionamiento no diferencian dos planos o dimensiones de coordinación y cooperación interinstitucional cuyos objetivos y actores son distintos:

- **Plano político:** entre autoridades de uno o más niveles de gobierno, para la concertación y alineamiento de prioridades de política;

³⁵ Entendida como "la habilidad de organizaciones y sistemas dispares y diversos para interactuar con objetivos consensuados y comunes y con la finalidad de obtener beneficios mutuos" Definición tomada del documento "Bases para una Estrategia Iberoamericana de Interoperabilidad"

³⁶ En el año 2006 se aprobó la Estrategia Nacional de Gobierno Electrónico a través del resolución ministerial N° 274- 2006-PCM, documento marco del gobierno electrónico en el país –que viene siendo actualizado por la ONGEI– y que planteaba como Objetivo General "Desarrollar capacidades y servicios de alta disponibilidad asociados a procesos, en los que participen una o más instituciones, y sean accedidos desde una ventanilla única de forma que permita reducir los tiempos de procesamiento de solicitudes, propicien el desarrollo de los ciudadanos, mejoren la competitividad institucional y la transparencia del Estado, mediante el uso de TICs."



• **Plano de gestión:** entre administraciones (representadas por funcionarios) de uno o más niveles de gobierno, para la articulación y cooperación en la implementación y gestión de políticas públicas.

Por su naturaleza especializada, es muy difícil que los sectores del Gobierno Nacional puedan articularse en políticas multisectoriales para converger sobre grupos de población con múltiples necesidades que conviven en territorios específicos; para ello es que se crean los gobiernos descentralizados más cercanos a las necesidades diversas de la población. El funcionamiento eficaz de mecanismos institucionalizados de encuentro, diálogo y coordinación entre gobiernos y administraciones de uno o más niveles de gobierno deberá posibilitar una articulación intersectorial efectiva a nivel del gobierno nacional que debería correlacionarse con una articulación territorial también efectiva entre las entidades de distintos niveles de gobierno que convergen en la implementación de políticas, programas o proyectos en cada ámbito territorial.

Ello permitirá que el Estado peruano transite progresivamente hacia un **modelo de gobierno multinivel en el que los tres niveles de gobierno se reconocen unos a otros, en su respectivo rol y como conformantes de un mismo Estado**; y producto de ello desarrollen relaciones de coordinación y complementación en un esquema flexible de interrelación y colaboración en distintas formas y sentidos, que en la práctica admite múltiples traslapes de competencias tanto horizontales como verticales.

Con esta perspectiva, en el marco de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública las entidades de los tres niveles de gobierno deberán impulsar, apoyar y constituir espacios y mecanismos de coordinación interinstitucional, así como diversas iniciativas y formas posibles de cooperación interinstitucional que contribuyen a expandir la capacidad de desempeño de conjunto del Estado en el servicio a sus ciudadanos.

3.3. Desarrollo y sostenibilidad del proceso: Gestión del cambio (cultural)

Implementar la gestión por resultados implicará en el Estado peruano una nueva cultura de gestión pública, reemplazando la ahora dominante que concentra su atención en la formalidad de sus procesos de gestión interna y en el control de los insumos y procedimientos utilizados para ello, por una gestión pública que priorice la entrega de bienes y servicios públicos a los ciudadanos y los resultados en la calidad de vida y oportunidades de desarrollo para éstos que se derivan de esos bienes y servicios públicos.

Para tener éxito en el proceso de transformación que les va a exigir constituirse en una entidad moderna, las instituciones deberán seguir los principios del enfoque de **gestión del cambio**. Éste es un proceso planificado que permite alcanzar y consolidar, a través de distintas etapas, la visión de lo que se quiere que la entidad llegue a ser a situación futuro a partir de su situación actual.

El cambio debe ser un proceso liderado por directivos, con una filosofía participativa; el plan de cambio debe ser diseñado por equipos de funcionarios, con las técnicas propias del trabajo en equipo y los grupos de calidad. Las ocho etapas³⁷ que deben seguir las Instituciones para transformarse son:

• **Analizar la situación de la entidad tanto externa como internamente**, y crear un sentido de importancia o urgencia del cambio.

• **Formar un potente grupo de agentes del cambio:** crear un equipo de trabajo para liderar el cambio, compuesto por personas influyentes en la organización, cuyo poder puede ser dado por el cargo que ocupan, su liderazgo o su experiencia. Es fundamental que cuente con personas de diferentes áreas y diferentes niveles de la institución.

• **Crear una visión para el cambio:** proponer una visión general compartida por el grupo líder del cambio y luego apropiada por el conjunto de la organización. Todos deben comprender, interiorizar y compartir la visión. Es importante determinar los valores fundamentales para el cambio; elaborar un breve resumen que capture "lo que se ve" como futuro de la gestión pública orientada a resultados y generar una estrategia para ejecutar esa visión.

• **Comunicar la visión:** tanto la visión como la estrategia de cambio se deben comunicar frecuentemente y con fuerza, e incluirlas dentro de todo lo que se haga y no solo en reuniones puntuales.

• **Eliminar los obstáculos:** durante el proceso es necesario evaluar constantemente las barreras que existen. Siempre es pertinente identificar a quienes tienen una mayor resistencia al cambio y ayudarles a ver lo que necesitan.

• **Asegurarse de tener logros a corto plazo:** se deben contemplar metas a corto plazo que permitan presentar victorias que motiven y generen confianza en que el proceso de cambio se ha iniciado y continuará. Incluir etapas de éxito asegurado, que no impliquen un gran gasto y donde sea posible reconocer el esfuerzo de las personas que han ayudado a alcanzar los objetivos.

• **Construir sobre el cambio:** tener en mente el objetivo a largo plazo; después de cada logro se debe analizar los aciertos y los puntos por mejorar. De allí se deben crear nuevas metas para aprovechar el impulso obtenido involucrando a más líderes del cambio.

• **Anclar el cambio en la cultura organizacional:** se debe garantizar que los esfuerzos se vean en todos los aspectos de la gestión, hablar acerca de los avances cada vez que se dé la oportunidad y resaltar el éxito en los procesos de cambio, tanto interna como externamente.

4. Lineamientos para la modernización de la gestión pública

Los lineamientos de la Política se han organizado en tres grupos:

• El **primero** está dirigido a todas las **entidades públicas en todos los niveles de gobierno**. Contiene orientaciones y recomendaciones de aplicación general respecto a lo que debería hacer cada una de ellas para servir mejor al ciudadano, desarrollar una gestión pública para resultados y contribuir al desarrollo nacional, regional y/o local.

• El **segundo** grupo está dirigido específicamente a los ministerios y organismos nacionales rectores de **sistemas funcionales**, que de manera articulada deben formular políticas nacionales, así como apoyar y supervisar su aplicación coherente.

• El **tercer** grupo está dirigido específicamente a los entes rectores de los **sistemas administrativos nacionales**, adoptando una visión equilibrada sobre el control que deben ejercer en relación con la autonomía que necesitan las entidades sujetas a los sistemas, de manera que su normativa contribuya a una gestión pública al servicio del ciudadano.

Un aspecto que será fundamental para lograr avanzar en estos lineamientos es el compromiso y la responsabilidad que cada entidad en los tres niveles de gobierno frente a la implementación de las propuestas de modernización en su gestión.

4.1. Lineamientos para las entidades públicas en general

³⁷ John Kotter: "Leading Change", Harvard Business Review Press, 1996.

Pilares Centrales /Ejes transversales	Lineamientos	Pilares Centrales /Ejes transversales	Lineamientos
1. Planeamiento Nacional, de Desarrollo Concertado (si lo hubiere), Estratégico Institucional y Operativo	<p>Establecer objetivos institucionales claros, medibles, alcanzables y acordes con las Políticas Nacionales y Sectoriales.</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificar al/los público/s objetivo al/los cual/les cada institución debe servir; Establecer la "Misión"(razón de ser) de la entidad y conocer la demanda ciudadana a la que debe responder en correspondencia con esa misión; Determinar los bienes y servicios que le corresponde producir para satisfacer la demanda; Determinar el tamaño de las "brechas" de satisfacción, cobertura y calidad entre la "demanda ciudadana" y la "oferta pública o privada"; Identificar y estudiar las fortalezas y debilidades internas de la entidad; Formular la "Visión", los "Objetivos Estratégicos" y las principales líneas de acción de la Entidad Pública; Analizar y elegir las alternativas de acción más adecuadas para el cierre de la brechas identificadas; Diseñar las "Estrategias" para alcanzar los resultados e impactos que se establecen para los próximos años; Detallar y programar las actividades o tareas necesarias para alcanzar los resultados e impactos; Diseñar los indicadores cuantitativos y cualitativos de producto que servirán para analizar el desempeño en el logro de los resultados e impactos. 	3. Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional	<p>Redefinir a nivel nacional, regional y local, las competencias y funciones de las entidades en concordancia con el proceso de descentralización.</p> <ul style="list-style-type: none"> Estudiar rigurosa y estructuradamente cómo optimizar, formalizar y automatizar cada uno de sus procesos internos, a lo largo de toda la "cadena de valor", sobre la base de los resultados esperados. Estudiar rigurosa y estructuradamente como optimizar los procesos internos de soporte, tomando en cuenta la normativa de los Sistemas Administrativos. Documentar con claridad la "cadena de valor" en los Manuales de Procedimientos (MAPROs). Diseñar los indicadores cuantitativos y cualitativos de eficiencia de gestión (insumo-proceso-producto). Adecuar la infraestructura y tecnologías para dar soporte eficiente a los procesos de planificación, producción de bienes y servicios públicos y gestión a cargo de la entidad. <p>Adecuar la organización institucional en función de los procesos de la cadena de valor y a la normativa de los sistemas administrativos del Estado.</p> <ul style="list-style-type: none"> Evaluar la existencia de estamentos básicos como la alta dirección, la gerencia intermedia, analistas, personal operativo y apoyo administrativo; las necesidades de coordinación y de niveles jerárquicos; la especialización del trabajo, los procesos de producción y soporte; las capacidades y competencias; el tamaño y agrupamiento de unidades; las decisiones que se manejan centralmente y aquellas que se descentralizan. Revisar y adecuar la estructura organizacional. Revisar y evaluar las unidades de trabajo, el grado de especialización del trabajo y dividir el trabajo según: los procesos de producción y soporte, las decisiones que se manejan centralmente y aquellas que se descentralizan. Establecer mecanismos de coordinación.
2. Presupuesto para resultados	<p>Disponer, asignar y ejecutar los recursos presupuestales para financiar los resultados que los ciudadanos esperan y valoran.</p> <ul style="list-style-type: none"> Implementar Programas Presupuestales en el marco de sus competencias, para una mayor articulación del presupuesto con las políticas públicas y prioridades nacionales, y con los objetivos estratégicos y operativos de la entidad. Programar el logro de resultados con visión de mediano plazo consistente con las previsiones de recursos disponibles en el marco presupuestal multianual. Diseñar y emplear indicadores de desempeño (producto y resultado) y evaluaciones independientes (resultado e impacto) en la gestión del presupuesto. 		

El Peruano

DIARIO OFICIAL

FE DE ERRATAS

Se comunica a las entidades que conforman el Poder Legislativo, Poder Ejecutivo, Poder Judicial, Organismos constitucionales autónomos, Organismos Públicos, Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales, que conforme a la Ley N° 26889 y el Decreto Supremo N° 025-99-PCM, para efecto de la publicación de Fe de Erratas de las Normas Legales, deberán tener en cuenta lo siguiente:

- La solicitud de publicación de Fe de Erratas deberá presentarse dentro de los 8 (ocho) días útiles siguientes a la publicación original. En caso contrario, la rectificación sólo procederá mediante la expedición de otra norma de rango equivalente o superior.
- Sólo podrá publicarse una única Fe de Erratas por cada norma legal por lo que se recomienda revisar debidamente el dispositivo legal antes de remitir su solicitud de publicación de Fe de Erratas.
- La Fe de Erratas señalará con precisión el fragmento pertinente de la versión publicada bajo el título "Dice" y a continuación la versión rectificadora del mismo fragmento bajo el título "Debe Decir"; en tal sentido, de existir más de un error material, cada uno deberá seguir este orden antes de consignar el siguiente error a rectificarse.
- El archivo se adjuntará en un disquete, cd rom o USB con su contenido en formato Word o éste podrá ser remitido al correo electrónico normaslegales@editoraperu.com.pe

LA DIRECCIÓN



Pilares Centrales /Ejes transversales	Lineamientos
4. Servicio civil meritocrático	<p>El sistema de recursos humanos asegura la profesionalización de la función pública a fin de contar con funcionarios y servidores idóneos para el puesto y las funciones que desempeñan.</p> <ul style="list-style-type: none"> Impulsar las reformas que viene implementando la Autoridad Nacional del Servicio Civil en el marco de la nueva Ley del Servicio Civil. Planificar las necesidades de personal de acuerdo con los resultados del planeamiento estratégico y operativo. Establecer el tamaño de planta óptimo, es decir la cantidad adecuada de personal para las diferentes áreas que conformarán la organización. Contar con perfiles de puesto tipo y un clasificador de puestos a nivel de la administración pública. Desarrollar cada uno de los 8 sub sistemas de gestión de personas en la administración pública (Planificación de políticas de recursos humanos, organización del trabajo y su distribución, gestión del empleo, gestión del rendimiento, gestión de la compensación, gestión del desarrollo y la capacitación, gestión de las relaciones humanas y resolución de controversias).
5. Sistema de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento	<p>Monitorear y evaluar la eficiencia y eficacia en la transformación de los insumos, en los productos y resultados que los ciudadanos demandan</p> <ul style="list-style-type: none"> Implementar, de acuerdo con los lineamientos del ente rector, un sistema de información para el seguimiento, monitoreo y evaluación, en el que se establezcan los procesos de recojo, sistematización y análisis de la información, desde la etapa inicial de determinación de la línea de base de los indicadores, hasta las evaluaciones de procesos, de resultados y de impacto. Definir indicadores cuantitativos y cualitativos de resultado y de impacto. Estos deber ser simples, mensurables, alcanzables, estar orientados a resultados y referirse a plazos determinados. Validar los indicadores empleando criterios técnicos que aseguren su calidad, aplicabilidad, confiabilidad y transparencia. Hacer seguimiento a las actividades y evaluar los resultados de los Planes Operativos y Presupuestos Institucionales. Monitorear las políticas, planes, programas y proyectos, y realizar evaluaciones de sus resultados e impactos. <p>Desarrollar un Sistema de Gestión del Conocimiento integrado al Sistema de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación que permita obtener las lecciones aprendidas de los éxitos y fracasos y establezca las mejores prácticas para un nuevo ciclo de gestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> Sistematizar los aprendizajes institucionales a partir de las lecciones que aporten los sistemas de seguimiento y evaluación. Desarrollar y facilitar la efectiva y eficiente generación de nuevo conocimiento (por ejemplo: actividades de investigación y desarrollo, aprendizaje a partir de casos históricos, etc.); Adquirir conocimiento de fuentes externas y desarrollar la capacidad de asimilarlo, utilizarlo y adaptarlo a la institución. Divulgar el conocimiento (lecciones aprendidas, mejores prácticas, estrategias efectivas, etc.) por medio de reportes, informes, publicaciones, portal web, entre otros, para que todos los miembros de la organización así como otras entidades públicas puedan capitalizarlo para mejorar su desempeño en el ejercicio de sus responsabilidades. Asegurar que toda persona en la organización sepa donde se encuentra disponible el conocimiento en la entidad. Impulsar la creación de espacios específicos de rendición de cuentas a la ciudadanía. Apoyar iniciativas de intercambio de experiencias e inter aprendizaje con otras entidades públicas.

Pilares Centrales /Ejes transversales	Lineamientos
6. Gobierno abierto	<p>Asegurar la transparencia, la integridad y la ética pública, la participación y la colaboración ciudadanas en el debate de las políticas públicas y en la expresión de opinión sobre la calidad de los servicios públicos y el desempeño de las entidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> Institucionalizar y promover las prácticas de buen gobierno, transparencia y acceso a la información pública, integridad y ética pública, rendición de cuentas, participación y colaboración ciudadana. Asegurar que la información brindada al ciudadano sea relevante, completa, confiable y objetiva a lo largo del tiempo. Abrir canales de comunicación con la ciudadanía para debatir las políticas públicas y recibir opiniones sobre la calidad de los servicios públicos y el desempeño de la entidad. Impulsar la aplicación de las tecnologías de la información como instrumento para facilitar el acceso a la información. Diseñar portales de Datos Abiertos y crear demanda para que sean utilizados.
7. Gobierno electrónico	<p>Promover el gobierno electrónico a través del uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación (TIC) como soporte a los procesos de planificación, producción y gestión de las entidades públicas permitiendo a su vez consolidar propuestas de gobierno abierto.</p> <ul style="list-style-type: none"> Facilitar el acceso de los ciudadanos a servicios públicos en línea, organizados en forma sencilla, cercana y consistente. Dar a los ciudadanos acceso a información permanentemente actualizada sobre la entidad. Integrar, en lo posible, los sistemas de comunicación de la entidad a las plataformas nacionales de gobierno electrónico, en concordancia con el Plan Nacional de Gobierno Electrónico.
8. Articulación interinstitucional	<p>Promover, apoyar y participar en espacios de coordinación interinstitucional con entidades del mismo nivel como de otros niveles de gobierno, para multiplicar la capacidad de servicio del Estado en beneficio de los ciudadanos mediante la articulación de políticas, recursos y capacidades institucionales.</p>

4.2. Lineamientos para los ministerios y entes rectores de sistemas funcionales

Lineamientos
1. Fortalecer su capacidad de formulación, rectoría, supervisión y evaluación de las políticas públicas de su responsabilidad.
2. Promover el debate público abierto en el proceso de formulación de Políticas Públicas, incluyendo a grupos representativos de la sociedad que tengan un legítimo interés, a las Universidades, a los Colegios Profesionales, a las ONGS, a las Empresas Privadas.
3. Articular las políticas públicas de su responsabilidad, tanto con las competencias y funciones de los tres niveles de gobierno, como con los objetivos y metas nacionales.
4. Coordinar con las instancias descentralizadas de gobierno desde el diseño de las políticas nacionales y sectoriales que comprometan materias de competencia compartida, a fin de asegurar la máxima capacidad de servicio del Estado a los ciudadanos a través de la acción conjunta de los tres niveles de gobierno, según corresponda.
5. Establecer espacios y mecanismos de coordinación interinstitucional con otros Ministerios, organismos del Gobierno Nacional y los Gobiernos Regionales y Locales en el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas de su responsabilidad, según corresponda.
6. Descentralizar funciones y responsabilidades, con el objetivo de prestar de manera eficiente los bienes y servicios públicos. Evaluar previamente las situaciones especiales en que, por economías de escala u objetivos nacionales de nivelación y redistribución, resulte conveniente optar por otras alternativas.
7. Transferir capacidades y recursos a los gobiernos regionales y locales para una implementación eficiente y eficaz de las políticas nacionales y sectoriales de su responsabilidad.
8. Fomentar el intercambio de experiencias y la difusión del conocimiento sobre la implementación y evaluación de las políticas públicas de su responsabilidad.
9. Simplificar, actualizar y difundir la normativa de su competencia, para lograr la aplicación adecuada de las políticas nacionales.

4.3. Lineamientos para los entes rectores de sistemas administrativos

Lineamientos
1. Equilibrar el control y la flexibilidad, ejercer el control necesario para asegurar el correcto uso de los bienes y recursos públicos, pero en el marco de la flexibilidad necesaria que requieren las entidades públicas para operar eficientemente
2. Implementar herramientas de gestión acordes a la heterogeneidad de las entidades públicas y de sus requerimientos, en correspondencia con sus funciones, tamaño y capacidades.
3. En correspondencia, concordar, simplificar y difundir la normativa existente del Sistema, tomando en consideración la diversidad de las entidades públicas en lo referente a sus funciones, tamaño y capacidades institucionales.
4. Brindar asistencia técnica a las entidades y desarrollar las capacidades de sus servidores a fin de garantizar una correcta implementación de la normativa de los sistemas administrativos.
5. Articular el sistema de modernización de la gestión pública con los demás sistemas administrativos, aprovechar las sinergias existentes y reducir los procedimientos a cargo de cada entidad pública.
6. Desarrollar un plan de modernización del respectivo Sistema Administrativo acorde con los presentes lineamientos (incluyendo su articulación con los demás), en coordinación con el ente rector del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, fijando un plazo para su implementación dentro de los próximos dos años.

5. El rol del ente rector del sistema de modernización de la gestión pública

El ente rector de un sistema administrativo es la autoridad técnico-normativa a nivel nacional que, según la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, tiene atribuciones para dictar normas y establecer los procedimientos relacionados a su ámbito. El Sistema de Modernización de la Gestión Pública, sin embargo, se diferencia de los demás sistemas administrativos en que no regula un proceso específico de soporte de la gestión. Se trata de un sistema que impulsa reformas en todos los ámbitos de la gestión pública, aplicables a todas las entidades y niveles de gobierno. La adopción de las reformas depende de una serie de factores ajenos al ámbito legal y administrativo, como por ejemplo que cada entidad en los tres niveles de gobierno asuman su responsabilidad –en el marco de sus competencias y funciones– frente a la implementación de las propuestas de modernización en su gestión. Otros factores son la voluntad política de las autoridades de cada entidad y de los demás sistemas administrativos, los recursos disponibles y la capacidad institucional para generar y sostener el proceso de cambio hacia el nuevo modelo de gestión.

El ente rector de la modernización debe ser una institución promotora de la cultura de servicio al ciudadano y de procesos de innovación de gestión en las entidades; líder en la generación de conocimiento y normatividad en la materia; articuladora de capacidades e información para la modernización de la gestión; así como gestora y facilitadora de las reformas legislativas e institucionales necesarias para implementar la Gestión por Resultados en todos los niveles de gobierno.

En ese marco, el ente rector también debería promover la articulación de los sistemas administrativos. Asimismo, deberá coordinar con la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática –ONGEI aquellos asuntos vinculados con el uso intensivo de las Tecnologías de la Información y Comunicación para asegurar la implementación de plataformas nacionales para integrar los sistemas de información y comunicación de las entidades de los tres niveles de gobierno, entre otros aspectos vinculados al gobierno electrónico, por ser aspectos claves para el funcionamiento articulado y eficiente del Estado en su conjunto.

Por todo ello, los instrumentos a ser aplicados por este sistema administrativo no se limitan a la emisión de normas y reglamentos, sino que deben buscar

apoyar a las entidades en la modernización de su gestión. En este sentido, el ente rector debe desarrollar principalmente instrumentos que incentiven y apoyen los esfuerzos de modernización de la gestión en todos los organismos públicos y niveles de gobierno, tales como la formulación de lineamientos y orientaciones; la realización de acciones de coordinación y articulación entre los actores del proceso de modernización de la gestión; la ejecución de programas y acciones de desarrollo de capacidades; e incluso, la administración de incentivos para alentar e impulsar la formulación e implementación de propuestas de modernización. Cabe destacar este último punto, que se refiere a la administración de fondos concursables o transferencias condicionadas, de tal manera que el ente rector pueda financiar iniciativas y esfuerzos de las entidades públicas, y acompañarlas con apoyo técnico. La administración de tales fondos concursables o transferencias condicionadas se efectuarán en el marco de la normatividad vigente.

Las acciones a ser desarrolladas por el ente rector en el ámbito de cada uno de los pilares de la modernización de la gestión pública son las siguientes:

Pilares Centrales /Ejes transversales	Acciones
1. Políticas Públicas, Planes Estratégicos y Operativos	<ul style="list-style-type: none"> Promover y apoyar la institucionalización de espacios de coordinación interinstitucional, tanto en el nivel nacional como entre niveles de gobierno, para el alineamiento de planes y la articulación de políticas públicas. Promover el desarrollo de la gestión para resultados en el conjunto de la administración pública del país.
2. Presupuesto para Resultados	<ul style="list-style-type: none"> Promover la identificación de espacios de mejora en la gestión institucional de los 3 niveles de gobierno con énfasis en los espacios de implementación / operación vinculados a los Programas Presupuestales con enfoque a resultados.
3. Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional	<ul style="list-style-type: none"> Brindar lineamientos y asistencia técnica metodológica para la optimización, automatización y formalización de los procesos internos y de soporte en las entidades. Promover, orientar y supervisar la implementación de los procesos de simplificación administrativa. Ampliar la estrategia de Mejor Atención al Ciudadano (MAC) Regulación y supervisión de los instrumentos de gestión de las entidades públicas. Mejorar el acceso a la información pública y la transparencia de las entidades. Aprobar lineamientos y manuales que faciliten los procesos de modernización de gestión de las entidades públicas.
4. Servicio civil meritocrático	<ul style="list-style-type: none"> Apoyar el proceso reforma estructural del servicio civil, impulsado por SERVIR. Apoyar a SERVIR en la promoción e implementación de políticas institucionales de mejora del desempeño de los servidores públicos.
5. Sistema de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> Definir los indicadores de seguimiento y evaluación del proceso de modernización de la gestión pública. Monitorear y evaluar periódicamente el avance del proceso (de los indicadores). Producir y difundir un Ranking de Modernización de las entidades públicas. Compilar, sistematizar y compartir las buenas prácticas de gestión pública. Dar a conocer los avances, resultados y desafíos del proceso de modernización de la gestión pública: Observatorio de Modernización de la Gestión Pública.



Pilares Centrales /Ejes transversales	Acciones
6. Gobierno abierto	<ul style="list-style-type: none">• Promover la institucionalización de las prácticas de buen gobierno: ética, transparencia y acceso a la información pública, rendición de cuentas y participación ciudadana en todo el Estado.• Seguimiento a la implementación del fortalecimiento de capacidades y sensibilización en materia de ética de la gestión pública.• Fortalecimiento y mayor difusión del ranking de entidades cumplidoras en materia de Portales de Transparencia Estándar, como incentivo al mejor cumplimiento de la ley de transparencia y acceso a la información pública.• Implementación del Portal de Datos Abiertos.• Promover y apoyar mecanismos efectivos de consulta y participación ciudadana en la implementación y evaluación de políticas públicas priorizadas.• Monitoreo y evaluación participativa del cumplimiento de los compromisos del Plan de Acción de Gobierno Abierto en los tres niveles de gobierno.
7. Gobierno electrónico	<ul style="list-style-type: none">• Apoyar el proceso de adopción de prácticas de gobierno electrónico que permitan brindar una mejor atención al ciudadano.• Establecer estándares para apoyar la optimización de procesos de la Administración Pública a partir de lineamientos para facilitar su informatización a través del uso de TICs• Coadyuvar al establecimiento del marco de interoperabilidad del Estado peruano así como los estándares de interoperabilidad entre instituciones públicas.• Coadyuvar los procesos que buscan la implementación de servicios públicos en línea.
8. Articulación interinstitucional	<ul style="list-style-type: none">• Promover la reforma de la normativa de los Sistemas Administrativos, a fin de que conceda un mayor margen de autonomía a las entidades públicas, considerando su diversidad y en equilibrio con la regulación necesaria para asegurar el buen uso de los recursos públicos.• Trabajar con los entes rectores para su articulación y desarrollar sinergias entre ellos.

886510-1

Crean Comisión Multisectorial de Naturaleza Permanente denominada "Comité Nacional de Humedales"

**DECRETO SUPREMO
N° 005-2013-PCM**

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

CONSIDERANDO:

Que, mediante Resolución Legislativa N° 25353 de fecha 26 de noviembre de 1991, la República del Perú aprobó la Convención sobre los Humedales de Importancia Internacional, Especialmente como Hábitat de Aves Acuáticas – Convención RAMSAR, que es un tratado intergubernamental que sirve de marco para la acción nacional y la cooperación internacional en pro de la conservación y el uso racional de los humedales y sus recursos;

Que, mediante Carta de Entendimiento de fecha 24 de enero de 1992, se estableció el Programa de Conservación y Desarrollo Sostenido de Humedales Perú, que actuaba como Comité Nacional de Humedales RAMSAR y estaba presidido por el entonces Instituto Nacional de Recursos Naturales – INRENA, en su condición de autoridad administrativa ante la Convención RAMSAR;

Que, la Recomendación N° 5.7 de la Quinta Reunión de la Conferencia de las Partes Contratantes de la Convención RAMSAR, incita a las partes contratantes a establecer o reconocer el establecimiento de comités nacionales en función de las necesidades de cada parte,

a fin de que coordinen la aplicación de la Convención a nivel nacional;

Que, mediante Resolución Jefatural N° 054-96-INRENA, se aprobó la Estrategia Nacional para la Conservación de Humedales en el Perú, encaminada, entre otros aspectos, a contribuir al fortalecimiento de las instituciones involucradas en el manejo de humedales e impulsar los mecanismos participativos necesarios para la conservación de los humedales;

Que, el Decreto Legislativo N° 1013, Ley de Creación, Organización y Funciones del Ministerio del Ambiente, establece en el literal j) del artículo 7°, que es función específica del Ministerio del Ambiente, implementar los acuerdos ambientales internacionales y presidir las respectivas comisiones nacionales;

Que, el literal j) del artículo 11° del Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio del Ambiente, aprobado por Decreto Supremo N° 007-2008-MINAM, señala como una de las funciones del Viceministerio de Desarrollo Estratégico de los Recursos Naturales, actuar como punto focal de la Convención sobre humedales RAMSAR, supervisando el cumplimiento de sus disposiciones;

Que, el literal c) del artículo 35° del citado Reglamento, dispone como una de las funciones de la Dirección General de Diversidad Biológica, formular, conducir y supervisar, la política, planes, estrategias e instrumentos para la gestión de los ecosistemas en el país, especialmente los ecosistemas frágiles;

Que, el numeral 3) del artículo 36° de la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, establece que las comisiones multisectoriales de naturaleza permanente, son creadas con fines específicos para cumplir funciones de seguimiento, fiscalización, o emisión de informes técnicos, creándose formalmente mediante decreto supremo refrendado por el Presidente del Consejo de Ministros y los titulares de los sectores involucrados;

Que, en ese sentido, resulta conveniente la creación de la Comisión Multisectorial de Naturaleza Permanente denominada "Comité Nacional de Humedales", que estará encargada promover la gestión adecuada de los humedales a nivel nacional, así como el seguimiento a la implementación de los compromisos derivados de la Convención Relativa a los Humedales de Importancia Internacional, Especialmente como Hábitat de Aves Acuáticas – Convención RAMSAR;

De conformidad con lo establecido por la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo y el numeral 8) del artículo 118 de la Constitución Política del Perú.

DECRETA:

Artículo 1°.- Objeto

Créase la Comisión Multisectorial de Naturaleza Permanente denominada "Comité Nacional de Humedales", adscrita al Ministerio del Ambiente - MINAM, que tendrá por objeto promover la gestión adecuada de los humedales a nivel nacional, así como el seguimiento a la implementación de los compromisos derivados de la Convención Relativa a los Humedales de Importancia Internacional, Especialmente como Hábitat de Aves Acuáticas – Convención RAMSAR.

Artículo 2°.- Funciones

El Comité Nacional de Humedales, tendrá las funciones siguientes:

a) Articular las acciones de coordinación multisectorial e interinstitucional sobre aspectos relacionados a los humedales y la Convención RAMSAR.

b) Monitorear la aplicación de la Estrategia Nacional para la Conservación de Humedales en el Perú y su Plan de Acción.

c) Revisar y proponer la modificación y adecuación del marco legal vigente, a fin de que se mejore el desempeño de la gestión ambiental para la conservación de humedales.

d) Fomentar foros y otros espacios para la discusión de temas referentes a la conservación de los humedales, a fin de motivar el conocimiento y sensibilización de la ciudadanía.

RR. N°s. 1847, 1848, 1849, 1850, 1851, 1852, 1853, 1854 y 1855-2013-MP-FN.- Dan por concluidas designaciones y nombramientos, designan y nombran fiscales en diversos Distritos Judiciales del país **498659**
Fe de Erratas Res. N° 1836-2013-MP-FN **498661**
Fe de Erratas Res. N° 1839-2013-MP-FN **498661**

**SUPERINTENDENCIA DE BANCA,
SEGUROS Y ADMINISTRADORAS PRIVADAS
DE FONDOS DE PENSIONES**

Res. N° 3794-2013.- Autorizan a la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Piura S.A.C. el traslado de agencia ubicada en el departamento de Ancash **498661**

GOBIERNOS REGIONALES

GOBIERNO REGIONAL DE JUNIN

Ordenanza N° 163-2013-GRJ/CR.- Declaran feriados no laborables los días 9 de julio y 13 de setiembre de todos los años, para trabajadores de dependencias públicas en el ámbito de la jurisdicción de la Región Junín **498662**

GOBIERNOS LOCALES

MUNICIPALIDAD DE ANCON

D.A. N° 10-2013-A-MDA.- Prorrogan plazo de vigencia de la Ordenanza N° 267-2013-MDA que dispone Beneficios de Regularización Extraordinaria, para el Pago de Deudas Tributarias y/o No Tributarias **498663**

**MUNICIPALIDAD
DE LA MOLINA**

D.A. N° 016-2013.- Disponen el embanderamiento general de predios del distrito **498664**

**MUNICIPALIDAD
DE SURQUILLO**

Ordenanza N° 295-MDS.- Disponen el embanderamiento general del distrito de Surquillo por aniversario de su creación política **498664**

PROVINCIAS

**MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE CAÑETE**

Ordenanza N° 018-2013-MPC.- Aprueban exoneración de pago por derecho de otorgamiento de constancias de posesión, con fines de servicios básicos, en la jurisdicción del distrito de San Vicente - Cañete **498665**

SEPARATA ESPECIAL

**ORGANISMO SUPERVISOR DE LA INVERSION
PRIVADA EN TELECOMUNICACIONES**

Res. N° 087-2013-CD/OSIPTEL.- Aprueban Reglamento de Fiscalización, Infracciones y Sanciones, y su Exposición de Motivos **496569**

PODER LEGISLATIVO

CONGRESO DE LA REPUBLICA

LEY N° 30057

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

POR CUANTO:

El Congreso de la República
Ha dado la Ley siguiente:

EL CONGRESO DE LA REPÚBLICA;

Ha dado la Ley siguiente:

LEY DEL SERVICIO CIVIL

TÍTULO PRELIMINAR

Artículo I. Objeto de la Ley

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

Artículo II. Finalidad de la Ley

La finalidad de la presente Ley es que las entidades públicas del Estado alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, y presten efectivamente servicios de calidad a través de un mejor Servicio Civil, así como promover el desarrollo de las personas que lo integran.

Artículo III. Principios de la Ley del Servicio Civil
Son principios de la Ley del Servicio Civil:

- a) **Interés general.** El régimen del Servicio Civil se fundamenta en la necesidad de recursos humanos para una adecuada prestación de servicios públicos.
- b) **Eficacia y eficiencia.** El Servicio Civil y su régimen buscan el logro de los objetivos del Estado y la realización de prestaciones de servicios públicos requeridos por el Estado y la optimización de los recursos destinados a este fin.
- c) **Igualdad de oportunidades.** Las reglas del Servicio Civil son generales, impersonales, objetivas, públicas y previamente determinadas, sin discriminación alguna por razones de origen, raza, sexo, idioma, religión, opinión, condición económica o de cualquier otra índole.
- d) **Mérito.** El régimen del Servicio Civil, incluyendo el acceso, la permanencia, progresión, mejora en las compensaciones y movilidad, se basa en la aptitud, actitud, desempeño, capacidad y evaluación permanente para el puesto de los postulantes y servidores civiles.
- e) **Provisión presupuestaria.** Todo acto relativo al sistema del Servicio Civil está supeditado a la disponibilidad presupuestal, el cumplimiento de las reglas fiscales, la sostenibilidad de las finanzas del Estado, así como a estar previamente autorizado y presupuestado.
- f) **Legalidad y especialidad normativa.** El régimen del Servicio Civil se rige únicamente

por lo establecido en la Constitución Política, la presente Ley y sus normas reglamentarias.

- g) **Transparencia.** La información relativa a la gestión del régimen del Servicio Civil es confiable, accesible y oportuna.
- h) **Rendición de cuentas de la gestión.** Los servidores públicos encargados de la gestión de las entidades públicas rinden cuentas de la gestión que ejecutan.
- i) **Probidad y ética pública.** El Servicio Civil promueve una actuación transparente, ética y objetiva de los servidores civiles. Los servidores actúan de acuerdo con los principios y valores éticos establecidos en la Constitución y las leyes que requieran la función pública.
- j) **Flexibilidad.** El Servicio Civil procura adaptarse a las necesidades del Estado y de los administrados.
- k) **Protección contra el término arbitrario del Servicio Civil.** La presente Ley otorga al servidor civil adecuada protección contra el término arbitrario del Servicio Civil.

TÍTULO I: DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1. **Ámbito de aplicación**

El régimen del Servicio Civil se aplica a las entidades públicas de:

- a) El Poder Ejecutivo, incluyendo Ministerios y Organismos Públicos.
- b) El Poder Legislativo.
- c) El Poder Judicial.
- d) Los Gobiernos Regionales.
- e) Los Gobiernos Locales.
- f) Los Organismos a los que la Constitución Política del Perú y las leyes confieren autonomía.
- g) Las demás entidades y organismos, proyectos y programas del Estado, cuyas actividades se realizan en virtud de potestades administrativas y, por tanto, se consideran sujetas a las normas comunes de derecho público.

Artículo 2. **Clasificación de los servidores civiles**

Los servidores civiles de las entidades públicas se clasifican en los siguientes grupos:

- a) Funcionario público.
- b) Directivo público.
- c) Servidor Civil de Carrera.
- d) Servidor de actividades complementarias.

En cualquiera de estos grupos pueden existir servidores de confianza.

Artículo 3. **Definiciones**

- a) **Funcionario público.** Es un representante político o cargo público representativo, que ejerce funciones de gobierno en la organización del Estado. Dirige o interviene en la conducción de la entidad, así como aprueba políticas y normas.
- b) **Directivo público.** Es el servidor civil que desarrolla funciones relativas a la organización, dirección o toma de decisiones de un órgano, unidad orgánica, programa o proyecto especial. También comprende a los vocales de los Tribunales Administrativos.
- c) **Servidor civil de carrera.** Es el servidor civil que realiza funciones directamente vinculadas al cumplimiento de las funciones sustantivas y de administración interna de una entidad.
- d) **Servidor de actividades complementarias.** Es el servidor civil que realiza funciones indirectamente vinculadas al cumplimiento de las

funciones sustantivas y de administración interna de una entidad.

- e) **Servidor de confianza.** Es un servidor civil que forma parte del entorno directo e inmediato de los funcionarios públicos o directivos públicos y cuya permanencia en el Servicio Civil está determinada y supeditada a la confianza por parte de la persona que lo designó. Puede formar parte del grupo de directivos públicos, servidor civil de carrera, o servidor de actividades complementarias. Ingresa sin concurso público de méritos, sobre la base del poder discrecional con que cuenta el funcionario que lo designa. No conforma un grupo y se sujeta a las reglas que correspondan al puesto que ocupa.
- f) **Puesto.** Es el conjunto de funciones y responsabilidades que corresponden a una posición dentro de una entidad, así como los requisitos para su adecuado ejercicio. Se encuentra descrito en los instrumentos de gestión de la entidad.
- g) **Familia de puestos.** Es el conjunto de puestos con funciones, características y propósitos similares. Cada familia de puestos se organiza en niveles de menor a mayor complejidad de funciones y responsabilidades.
- h) **Banda remunerativa.** Es el rango de montos máximos y mínimos definidos por el resultado de la valorización de puestos de cada nivel de una familia de puestos.
- i) **Distribución de la valorización.** Es el mecanismo por el cual se calcula la compensación económica del puesto que finalmente determina el ingreso económico del servidor civil.

TÍTULO II: ORGANIZACIÓN DEL SERVICIO CIVIL

Artículo 4. **Sistema administrativo de gestión de recursos humanos**

El sistema administrativo de gestión de recursos humanos establece, desarrolla y ejecuta la política de Estado respecto del Servicio Civil, a través del conjunto de normas, principios, recursos, métodos, procedimientos y técnicas utilizados por las entidades públicas en la gestión de los recursos humanos.

El sistema está integrado por:

- a) La Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir).
- b) Las oficinas de recursos humanos de las entidades o las que hagan sus veces.
- c) El Tribunal del Servicio Civil.

Artículo 5. **Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir)**

La Autoridad Nacional del Servicio Civil, en adelante Servir, formula la política nacional del Servicio Civil, ejerce la rectoría del sistema y resuelve las controversias de conformidad con lo establecido en el Decreto Legislativo 1023 y sus normas modificatorias, garantizando desde su elección como órgano técnico su autonomía, profesionalismo e imparcialidad.

Artículo 6. **Oficina de Recursos Humanos**

Las oficinas de recursos humanos de las entidades públicas, o las que hagan sus veces, constituyen el nivel descentralizado responsable de la gestión de recursos humanos, sujetándose a las disposiciones que emita el ente rector.

En cada entidad pública la oficina de recursos humanos, o la que haga sus veces, tiene las siguientes funciones:

- a) Ejecutar e implementar las disposiciones, lineamientos, instrumentos o herramientas de gestión establecidas por Servir y por la entidad.
- b) Formular lineamientos y políticas para el desarrollo del plan de gestión de personas y el

- óptimo funcionamiento del sistema de gestión de recursos humanos, incluyendo la aplicación de indicadores de gestión.
- c) Supervisar, desarrollar y aplicar iniciativas de mejora continua en los procesos que conforman el sistema de gestión de recursos humanos.
 - d) Realizar el estudio y análisis cualitativo y cuantitativo de la provisión de personal al servicio de la entidad de acuerdo a las necesidades institucionales.
 - e) Gestionar los perfiles de puestos.
 - f) Administrar y mantener actualizado en el ámbito de su competencia el Registro Nacional de Personal del Servicio Civil y el Registro Nacional de Sanciones de Destitución y Despido que lo integra.
 - g) Otras funciones que se establezcan en las normas reglamentarias y lo dispuesto por el ente rector del sistema.

Artículo 7. El Tribunal del Servicio Civil

El Tribunal del Servicio Civil, en adelante el Tribunal, es un órgano integrante de Servir que tiene por función la resolución de las controversias individuales que se susciten al interior del sistema de conformidad con lo establecido en el Decreto Legislativo 1023, Decreto Legislativo que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil, rectora del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, y disposiciones modificatorias.

TÍTULO III: DEL RÉGIMEN DEL SERVICIO CIVIL

CAPÍTULO I: INCORPORACIÓN AL SERVICIO CIVIL

Artículo 8. Proceso de selección

El proceso de selección es el mecanismo de incorporación al grupo de directivos públicos, servidores civiles de carrera y servidores de actividades complementarias. Tiene por finalidad seleccionar a las personas más idóneas para el puesto sobre la base del mérito, competencia y transparencia, garantizando la igualdad en el acceso a la función pública.

En el caso de los servidores de confianza, el proceso de selección se limita al cumplimiento del perfil establecido para el puesto y no requieren aprobar un concurso público de méritos.

Artículo 9. Requisitos para acceder al Servicio Civil

Para participar en un proceso de incorporación al Servicio Civil se requiere:

- a) Estar en ejercicio pleno de sus derechos civiles.
- b) Cumplir con los requisitos mínimos exigidos para el puesto.
- c) No tener condena por delito doloso.
- d) No estar inhabilitado administrativa o judicialmente para el ejercicio de la profesión, para contratar con el Estado o para desempeñar función pública.
- e) Tener la nacionalidad peruana, en los casos en que la naturaleza del puesto lo exija, conforme a la Constitución Política del Perú y a las leyes específicas.
- f) Los demás requisitos previstos en la Constitución Política del Perú y las leyes.

CAPÍTULO II: DE LA GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Artículo 10. Finalidad del proceso de capacitación

La finalidad del proceso de capacitación es buscar la mejora del desempeño de los servidores civiles para brindar servicios de calidad a los ciudadanos. Asimismo, busca fortalecer y mejorar las capacidades de los servidores civiles para el buen desempeño y es una estrategia fundamental para alcanzar el logro de los objetivos institucionales.

Artículo 11. Reglas de la gestión de la capacitación

La gestión de la capacitación se rige por las siguientes reglas:

- a) Los recursos destinados a capacitación están orientados a mejorar la productividad de las entidades públicas. La planificación de la capacitación se realiza a partir de las necesidades de cada institución y de la administración pública en su conjunto.
- b) El acceso a la capacitación en el sector público se basa en criterios objetivos que garanticen la productividad de los recursos asignados, la imparcialidad y la equidad.
- c) La gestión de la capacitación en el sector público procura la especialización y eficiencia, fomentando el desarrollo de un mercado de formación para el sector público, competitivo y de calidad, a partir de la capacidad instalada de las universidades, de la Escuela Nacional de Administración Pública, de los institutos y de otros centros de formación profesional y técnica, de reconocido prestigio.
- d) Los resultados de la capacitación que reciben los servidores civiles y su aprovechamiento en favor de la institución deben ser medibles.
- e) El servidor civil que recibe una capacitación financiada por el Estado está obligado a permanecer, al menos, el doble de tiempo que duró la capacitación. Dicha obligación no alcanza a funcionarios públicos ni servidores de confianza. No obstante, si estos últimos renuncian al término de la capacitación, deben devolver el valor de la misma.

Artículo 12. Ente rector de la capacitación para el sector público

Corresponde a Servir planificar, priorizar, desarrollar, así como gestionar y evaluar la política de capacitación para el sector público.

Artículo 13. Planificación de necesidades de capacitación

Las entidades públicas deben planificar su capacitación tomando en cuenta la demanda en aquellos temas que contribuyan efectivamente al cierre de brechas de conocimiento o competencias de los servidores para el mejor cumplimiento de sus funciones, o que contribuyan al cumplimiento de determinado objetivo institucional.

Artículo 14. Actividades y servidores excluidos de la capacitación

No son consideradas como actividades de capacitación, los estudios primarios y secundarios ni los estudios de pregrado que conlleven a la obtención de un título profesional.

No están comprendidos dentro de los programas de capacitación, con excepción de aquellos destinados a la inducción, los servidores públicos contratados temporalmente a los cuales se refiere el artículo 84 de la presente Ley.

Artículo 15. De la certificación

Servir certifica los programas de capacitación laboral y profesional ofrecidos en universidades, institutos y otros centros de formación profesional y técnica, preferentemente sobre los temas de Gestión Pública, Políticas Públicas, Desarrollo y Gestión de Proyectos para los tres niveles de gobierno. La certificación es voluntaria y se efectúa de conformidad con las normas que para dichos efectos emite Servir.

Artículo 16. Tipos de capacitación

Los tipos de capacitación son:

- a) **Formación Laboral.** Tiene por objeto capacitar a los servidores civiles en cursos, talleres, seminarios, diplomados u otros que no conduzcan a grado académico o título profesional y que permitan, en el corto plazo, mejorar la calidad de su trabajo y de los servicios que prestan a la ciudadanía. Se aplica para el cierre de brechas de conocimientos o competencias, así como para la mejora continua del servidor civil, respecto de sus funciones concretas y de las necesidades institucionales.

Están comprendidas en la formación laboral la capacitación interinstitucional y las pasantías, organizadas con la finalidad de transmitir conocimientos de utilidad general a todo el sector público.

- b) **Formación Profesional.** Conlleva a la obtención, principalmente, del grado académico de maestrías en áreas requeridas por las entidades. Está destinada a preparar a los servidores públicos en universidades, institutos y otros centros de formación profesional y técnica, de primer nivel; atendiendo a la naturaleza de las funciones que desempeñan y a su formación profesional.

Artículo 17. Reglas especiales para la formación laboral

El personal del Servicio Civil puede acceder a la formación laboral con cargo a los recursos de la entidad. Los recursos asignados para la formación laboral, en el caso de los funcionarios públicos y servidores civiles de confianza, no puede exceder, por año, del doble del total de su compensación económica mensualizada.

Las oficinas de recursos humanos o las que hagan sus veces gestionan dicha capacitación, conforme a la presente Ley y sus disposiciones reglamentarias y complementarias.

Artículo 18. Reglas especiales para la formación profesional

Solo los servidores civiles de carrera pueden ser sujetos de formación profesional. Excepcionalmente, los directivos públicos que no sean de confianza pueden acceder a maestrías, siempre que ellas provengan de un fondo sectorial, de un ente rector o de algún fideicomiso del Estado para becas y créditos.

Aquellos servidores civiles que reciban formación profesional con cargo a recursos del Estado peruano tienen la obligación de devolver el costo de la misma en caso de que obtengan notas desaprobatorias o menores a las exigidas por la entidad pública antes del inicio de la capacitación.

CAPÍTULO III: DE LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO Y LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Artículo 19. Finalidad del proceso de evaluación

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

Artículo 20. Alcance de la evaluación de desempeño

Están sujetos a evaluación de desempeño los directivos públicos, los servidores civiles de carrera y los servidores de actividades complementarias.

Artículo 21. Responsables del proceso de evaluación

Las oficinas de recursos humanos, o las que hagan sus veces, y la alta dirección son responsables de que las evaluaciones se realicen en la oportunidad y en las formas establecidas por Servir.

El 30 de agosto de cada año Servir envía a la Comisión de Presupuesto y Cuenta General de la República del Congreso de la República y a la Contraloría General de la República un informe sobre los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño realizadas en el Estado.

Artículo 22. Proceso de evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es el proceso obligatorio, integral, sistemático y continuo de apreciación objetiva y demostrable del rendimiento del servidor público en cumplimiento de los objetivos y funciones de su puesto. Es llevada a cabo obligatoriamente por las entidades públicas en la oportunidad, forma y condiciones que señale el ente rector.

Todo proceso de evaluación se sujeta a las siguientes reglas mínimas:

- Los factores a medir como desempeño deben estar relacionados con las funciones del puesto.
- Se realiza en función de factores o metas mensurables y verificables.
- El servidor debe conocer por anticipado los procedimientos, factores o metas con los que es evaluado antes de la evaluación.
- Se realiza con una periodicidad anual.
- El servidor que no participe en un proceso de evaluación por motivos atribuibles a su exclusiva responsabilidad es calificado como personal desaprobado.

Artículo 23. Tipos de evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño debe ajustarse a las características institucionales, a los servicios que brindan y a los tipos de puesto existentes en una entidad. Servir establece criterios objetivos para definir el tipo de evaluación de desempeño que corresponde en cada caso.

Artículo 24. Los factores de evaluación

La evaluación se realiza tomando en cuenta, principalmente, factores o metas individuales relacionadas a la función que desempeña el servidor. Adicionalmente, se pueden tomar en cuenta factores grupales cuando se hubiera establecido oficialmente indicadores de gestión para la entidad y sus unidades orgánicas.

Artículo 25. Retroalimentación y calificación

El proceso de evaluación debe garantizar que se comunique al servidor civil los métodos, la oportunidad, las condiciones de la evaluación y los resultados de la misma, de manera que se puedan plantear los compromisos de mejora y realizar el seguimiento correspondiente.

La calificación debe ser notificada al servidor evaluado. El servidor puede solicitar documentadamente la confirmación de la calificación adjudicada ante un Comité cuya conformación la establece el reglamento, que define la situación de modo irrecurrible; salvo la calificación como personal "desaprobado" que lleva a la terminación del vínculo en aplicación del literal i) del artículo 49 de la presente Ley, en cuyo caso procede recurrir al Tribunal del Servicio Civil en vía de apelación.

Artículo 26. Consecuencias de la evaluación

La evaluación es la base para la progresión en el grupo de servidores civiles de carrera, las compensaciones y la determinación de la permanencia en el Servicio Civil.

Por la evaluación, se califica a los servidores como:

- Personal de rendimiento distinguido;
- Personal de buen rendimiento;
- Personal de rendimiento sujeto a observación; y,
- Personal desaprobado.

Solo los servidores que califiquen como personal de rendimiento distinguido o personal de buen rendimiento tienen derecho a participar en los procesos de progresión en la carrera que se convoquen en el Estado.

Las entidades solo pueden calificar como personal de rendimiento distinguido hasta el diez por ciento (10%) de los servidores civiles en cada evaluación. En caso de empate, se pueden plantear mecanismos que permitan cumplir con lo señalado en el presente artículo.

Por resolución de Servir se establecen los métodos y criterios de evaluación, debiéndose tomar en cuenta el número total de servidores de la entidad, el tipo de puestos existentes, el nivel de gobierno, el sector al que pertenece, la naturaleza de las funciones que cumple, la naturaleza de sus servicios o el rango de recursos presupuestarios.

Las oficinas de recursos humanos, o las que hagan sus veces, desarrollan actividades de capacitación para atender los casos de personal evaluado en la categoría de personal de rendimiento sujeto a observación, que garantice un proceso adecuado de formación laboral, en los seis (6) meses posteriores a la evaluación.

Si habiendo recibido formación laboral el servidor fuera evaluado por segunda vez como personal de

rendimiento sujeto a observación, es calificado como personal "desaprobado".

Artículo 27. Supervisión de los procesos de evaluación

Corresponde a Servir aprobar los lineamientos y las metodologías para el desarrollo de los procesos de evaluación, así como supervisar su cumplimiento por parte de las entidades públicas, pudiendo hacer cumplir los mismos en los casos en los que detecte discrepancias que desnaturalicen los objetivos de la evaluación.

CAPÍTULO IV: DE LAS COMPENSACIONES

Artículo 28. Compensación

La compensación es el conjunto de ingresos y beneficios que la entidad destina al servidor civil para retribuir la prestación de sus servicios a la entidad de acuerdo al puesto que ocupa.

El objetivo de la compensación es captar, mantener y desarrollar un cuerpo de servidores efectivo que contribuya con el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Artículo 29. Estructura de las compensaciones

La compensación se estructura de la siguiente manera:

- a) La compensación económica del puesto es la contraprestación en dinero, correspondiente a las actividades realizadas en un determinado puesto.
- b) La compensación no económica está constituida por los beneficios otorgados para motivar y elevar la competitividad de los servidores civiles. Estos beneficios no son de libre disposición del servidor.

Artículo 30. Reglas generales de la compensación

La gestión de la compensación se realiza a través del conjunto de principios, normas y medidas institucionales que regulan la retribución por la prestación de servicios personales al Estado.

La gestión de la compensación se basa en los siguientes principios:

- a) **Competitividad:** El sistema de compensaciones busca atraer y retener personal idóneo en el Servicio Civil peruano.
- b) **Equidad:** Al trabajo desempeñado en puestos similares pero en condiciones diferentes de exigencia, responsabilidad o complejidad le corresponde diferente compensación económica y al trabajo desempeñado en puestos y condiciones similares le corresponde similar compensación económica.
- c) **Consistencia interna:** Las compensaciones dentro de la misma entidad guardan relación con las condiciones de exigencia, responsabilidad y complejidad del puesto.
- d) **Consistencia intergubernamental:** Las compensaciones de puestos similares, entre las entidades de la administración pública son comparables entre sí. Esta regla se aplica teniendo en cuenta el nivel de responsabilidad y competencias de la entidad.

La nomenclatura de los puestos no conlleva a la presunción de igual trabajo y por ende no implica similar compensación, ni sirve de base para evaluar la consistencia interna ni intergubernamental.

Artículo 31. Compensación económica

31.1 La compensación económica que se otorga a los servidores civiles de las entidades públicas es anual y está compuesta de la valorización que solo comprende:

- a) **Principal.** Componente económico directo de la familia de puestos.

- b) **Ajustada.** Otorgada al puesto en razón de la entidad y en función a criterios de jerarquía, responsabilidad, presupuesto a cargo, personal directamente a su cargo, alcance de sus decisiones o monto que involucran las decisiones sobre recursos del Estado.
- c) **Vacaciones.** Entrega económica por el derecho vacacional.
- d) **Aguinaldos.** Entregas económicas por Fiestas Patrias y Navidad.

Adicionalmente y de acuerdo a situaciones atípicas para el desempeño de un puesto, debido a condiciones de accesibilidad geográfica, por altitud, riesgo de vida, riesgo legal o servicios efectivos en el extranjero, se puede incorporar la Valorización Priorizada, la cual es aprobada mediante decreto supremo refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas. Esta modalidad de compensación se restringe al tiempo que dure las condiciones de su asignación.

- 31.2 La compensación económica se paga mensualmente e incluye la Valorización Principal y la Ajustada, y la Priorizada, de corresponder. El pago mensual corresponde a un catorceavo (1/14) de la compensación económica. Las vacaciones y los aguinaldos son equivalentes al pago mensual. Esta disposición no admite excepciones ni interpretaciones, ni es materia de negociación.
- 31.3 Las bandas remunerativas de puestos consideran únicamente los conceptos recogidos en los literales a) y b) del numeral 31.1 precedente.
- 31.4 La distribución de la valorización Principal por familia y la Ajustada se aprueba mediante decreto supremo refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas, en coordinación con Servir.
- 31.5 Solo los literales a), b), c) y d) del numeral 31.1 están sujetos a cargas sociales: Seguridad Social en salud y pensiones, así como al Impuesto a la Renta.

Artículo 32. Fuente de financiamiento de la compensación económica del puesto

La compensación económica del puesto se financia con recursos ordinarios, recursos directamente recaudados o ambos, de acuerdo a las partidas presupuestales correspondientes programadas para cada entidad. En ningún caso se puede utilizar financiamiento proveniente de partidas presupuestales diferentes a las programadas.

El pago de dicha compensación solo corresponde como contraprestación por el trabajo efectivamente realizado, quedando prohibido el pago de compensaciones por días no laborados, salvo el pago por aplicación de suspensión imperfecta a que se refiere el numeral 47.2 del artículo 47 de la presente Ley. Asimismo, queda prohibido autorizar o efectuar adelantos con cargo a la compensación económica del puesto.

Artículo 33. Compensación por tiempo de servicios

El cálculo de la compensación por tiempo de servicios (CTS) equivale al 100% del promedio mensual del monto resultante de la valorizaciones Principal y Ajustada que les fueron pagadas al servidor civil en cada mes durante los últimos treinta y seis (36) meses de trabajo efectivamente prestado, por cada año de servicios efectivamente prestados. En caso de que la antigüedad de trabajo efectivamente prestado sea menor a treinta y seis (36) meses, se hace el cálculo de manera proporcional.

El pago de la CTS es cancelatorio y solo se efectiviza a la culminación del vínculo del servidor con cada entidad.

Artículo 34. Reglas para el pago de la compensación económica del puesto

En el tratamiento para el pago de las compensaciones económicas se tiene en cuenta las siguientes reglas:

- a) La planilla única de pago de las entidades solo es afectada por los descuentos establecidos por ley, por cuotas sindicales expresamente autorizadas

- por el servidor, y por mandato judicial expreso, de corresponder.
- b) Las compensaciones económicas no están sujetas a indexaciones, homologaciones, nivelaciones o cualquier otro mecanismo similar de vinculación.
 - c) Las compensaciones económicas se establecen en moneda nacional salvo los casos de servicios efectivos en el extranjero.
 - d) Los funcionarios públicos y directivos públicos que no presten servicios a tiempo completo solo reciben la proporción equivalente a la compensación económica del puesto.
 - e) La compensación económica se abona a cada servidor civil luego de ser registrada y autorizada por el "Aplicativo informático para el registro centralizado de planillas y de datos de los recursos humanos del Sector Público - Aplicativo Informático" a cargo del Ministerio de Economía y Finanzas.
 - f) La compensación económica por los trabajos efectivamente realizados por el servidor civil solo puede ser determinada según se regula en la presente Ley.

Las reglas citadas en el presente artículo son de aplicación general inclusive para las carreras especiales.

CAPÍTULO V: DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL PERSONAL DEL SERVICIO CIVIL

Artículo 35. Derechos individuales del servidor civil

El servidor civil tiene los siguientes derechos:

- a) Percibir una compensación de acuerdo a lo establecido en la presente Ley y sus normas reglamentarias. Los derechos y beneficios correspondientes a un puesto no son transferibles de producirse un supuesto de movilidad a otro puesto.
- b) Gozar de descanso vacacional efectivo y continuo de treinta (30) días por cada año completo de servicios, incluyendo los días de libre disponibilidad, regulados en el reglamento. Mediante decreto supremo el Poder Ejecutivo puede establecer que hasta quince (15) días de dicho período se ejecuten de forma general. El no goce del beneficio en el año siguiente en que se genera el derecho no genera compensación monetaria alguna y el descanso se acumula.
- c) Jornada de ocho (8) horas diarias o cuarenta y ocho (48) horas semanales, como máximo.
- d) Descanso semanal obligatorio de veinticuatro (24) horas consecutivas, como mínimo.
- e) Un tiempo de refrigerio, que no forma parte de la jornada de trabajo.
- f) Impugnar ante las instancias correspondientes las decisiones que afecten sus derechos.
- g) Permisos y licencias de acuerdo a lo establecido en las normas reglamentarias.
- h) Seguridad social en salud y pensiones, de acuerdo a la legislación sobre la materia.
- i) Gozar de los derechos a que hace referencia la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- j) Seguro de vida y de salud en los casos y con las condiciones y límites establecidos por las normas reglamentarias.
- k) Ejercer la docencia o participar en órganos colegiados percibiendo dietas, sin afectar el cumplimiento de sus funciones o las obligaciones derivadas del puesto.
- l) Contar con la defensa y asesoría legal, asesoría contable, económica o afín, con cargo a los recursos de la entidad para su defensa en procesos judiciales, administrativos, constitucionales, arbitrales, investigaciones congresales y policiales, ya sea por omisiones, actos o decisiones adoptadas o ejecutadas en el ejercicio de sus funciones, inclusive como consecuencia de encargos, aun cuando al momento de iniciarse el proceso hubiese concluido la vinculación con

la entidad. Si al finalizar el proceso se demostrara responsabilidad, el beneficiario debe reembolsar el costo del asesoramiento y de la defensa especializados.

- m) No son de aplicación al servidor civil las normas que establezcan derechos en favor de personal sujeto a otro régimen o carrera.
- n) Otros establecidos por ley.

Artículo 36. Efectos de la destitución nula o injustificada

La destitución declarada nula o injustificada por el Tribunal del Servicio Civil o el juez otorga al servidor civil el derecho a solicitar el pago de una indemnización o la reposición. En caso de que la entidad se haya extinguido o esté en proceso de hacerlo sólo corresponde la indemnización. Aquel servidor civil repuesto lo es en su puesto u otro del mismo nivel. Todo servidor civil repuesto se sujeta a los mismos deberes, derechos y condiciones aplicables a los servidores del grupo que corresponda al momento de la reposición.

Es nula la destitución que se fundamente en discriminación por razón de origen, raza, sexo, idioma, religión, opinión, condición económica o de cualquiera otra índole.

Las normas reglamentarias establecen la indemnización a que se refiere el presente artículo. No procede reposición ni indemnización en el caso de los servidores de confianza. Para el caso de funcionarios públicos y directivos públicos que no sean de confianza se aplican las reglas especiales previstas en la presente Ley.

Artículo 37. Plazo de prescripción

La prescripción de la acción de cobro de los ingresos, beneficios sociales y otros derechos derivados de la compensación económica de los servidores civiles tiene plazo de cuatro (4) años y su cómputo se inicia al término de la relación con la entidad en la que se generó el derecho que se invoque.

En los demás casos de prescripción se aplica lo dispuesto en las normas reglamentarias. En ninguno de estos casos la prescripción puede ser mayor a seis (6) meses contados desde la fecha en que ocurrió el acto que la motiva.

Artículo 38. Prohibición de doble percepción de ingresos

Los servidores del Servicio Civil no pueden percibir del Estado más de una compensación económica, remuneración, retribución, emolumento o cualquier tipo de ingreso. Es incompatible la percepción simultánea de dichos ingresos con la pensión por servicios prestados al Estado o por pensiones financiadas por el Estado, salvo excepción establecida por ley.

Las únicas excepciones las constituyen la percepción de ingresos por función docente efectiva y la percepción de dietas por participación en uno (1) de los directorios de entidades o empresas estatales o en Tribunales Administrativos o en otros órganos colegiados.

Queda prohibida la percepción de ingresos por dedicación de tiempo completo en más de una entidad pública a la vez.

Artículo 39. Obligaciones de los servidores civiles

Son obligaciones de los servidores civiles, las siguientes:

- a) Cumplir leal y diligentemente los deberes y funciones que impone el servicio público.
- b) Privilegiar los intereses del Estado sobre los intereses propios o de particulares.
- c) Informar oportunamente a los superiores jerárquicos de cualquier circunstancia que ponga en riesgo o afecte el logro de los objetivos institucionales o la actuación de la entidad.
- d) Salvaguardar los intereses del Estado y emplear austeramente los recursos públicos. Los recursos y el personal a su cargo se asignan exclusivamente para el servicio oficial.
- e) No emitir opiniones ni brindar declaraciones en nombre de la entidad, salvo autorización expresa del superior jerárquico competente o cuando ello

- corresponda por la naturaleza del puesto.
- f) Informar a la autoridad superior o denunciar ante la autoridad correspondiente los actos delictivos, faltas disciplinarias o irregularidades que conozca.
 - g) Actuar con imparcialidad y neutralidad política.
 - h) No participar ni intervenir por sí o por terceras personas, directa o indirectamente, en los contratos con su entidad o cualquier otra entidad del Estado en los que tenga interés el propio servidor civil, su cónyuge o parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.
 - i) No participar ni intervenir por sí o por terceras personas, directa o indirectamente, en la gestión de intereses en un procedimiento administrativo de su entidad. En el caso del nivel nacional de gobierno, esta prohibición se extiende a los procedimientos administrativos tramitados ante todas las entidades pertenecientes a su sector.
 - j) Guardar secreto o reserva de la información calificada como tal por las normas sobre la materia, aun cuando ya no formen parte del Servicio Civil.
 - k) Mejorar continuamente sus competencias y mantener la iniciativa en sus labores.
 - l) Someterse a las evaluaciones que se efectúen en el marco de la presente Ley.
 - m) Las demás que señale la presente Ley, sus normas reglamentarias y demás normas que regulan el Servicio Civil, en cuanto fueran aplicables.

CAPÍTULO VI: DERECHOS COLECTIVOS

Artículo 40. Derechos colectivos del servidor civil

Los derechos colectivos de los servidores civiles son los previstos en el Convenio 151 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y en los artículos de la función pública establecidos en la Constitución Política del Perú. No están comprendidos los funcionarios públicos, directivos públicos ni los servidores de confianza.

Se aplica supletoriamente lo establecido en el Texto Único Ordenado de la Ley de Relaciones Colectivas de Trabajo, aprobado mediante Decreto Supremo 010-2003-TR, en lo que no se oponga a lo establecido en la presente Ley.

Ninguna negociación colectiva puede alterar la valorización de los puestos que resulten de la aplicación de la presente Ley.

Artículo 41. Normas específicas respecto a la sindicación

Los servidores civiles tienen derecho a organizarse con fines de defensa de sus intereses. Las organizaciones de servidores civiles deben coadyuvar en el propósito de mejora continua del servicio al ciudadano y de no afectar el funcionamiento eficiente de la entidad o la prestación del servicio.

La autoridad no debe promover actos que limiten la constitución de organismos sindicales o el ejercicio del derecho de sindicación.

Artículo 42. Solicitudes de cambio de condiciones de trabajo o condiciones de empleo

Los servidores civiles tienen derecho a solicitar la mejora de sus compensaciones no económicas, incluyendo el cambio de condiciones de trabajo o condiciones de empleo, de acuerdo con las posibilidades presupuestarias y de infraestructura de la entidad y la naturaleza de las funciones que en ella se cumplen.

Artículo 43. Inicio de la negociación colectiva

La negociación colectiva se inicia con la presentación de un pliego de reclamos que debe contener un proyecto de convención colectiva, con lo siguiente:

- a) Nombre o denominación social y domicilio de la entidad pública a la cual se dirige.
- b) Denominación y número de registro del o de los sindicatos que lo suscriben, y domicilio único que señalen para efectos de las notificaciones.

- c) De no existir sindicato, las indicaciones que permitan identificar a la coalición de trabajadores que lo presenta.
- d) La nómina de los integrantes de la comisión negociadora no puede ser mayor a un servidor civil por cada cincuenta (50) servidores civiles de la entidad que suscriben el registro del sindicato hasta un máximo de seis (6) servidores civiles.
- e) Las peticiones que se formulan respecto a condiciones de trabajo o de empleo que se planteen deben tener forma de cláusula e integrarse armónicamente dentro de un solo proyecto de convención. Se consideran condiciones de trabajo o condiciones de empleo los permisos, licencias, capacitación, uniformes, ambiente de trabajo y, en general, todas aquellas que faciliten la actividad del servidor civil para el cumplimiento de sus funciones.
- f) Firma de los dirigentes sindicales designados para tal fin por la asamblea, o de los representantes acreditados, de no haber sindicato.

Artículo 44. De la negociación colectiva

La negociación y los acuerdos en materia laboral se sujetan a lo siguiente:

- a) El pliego de reclamos se presenta ante la entidad pública entre el 1 de noviembre y el 30 de enero del siguiente año.
- b) La contrapropuesta o propuestas de la entidad relativas a compensaciones económicas son nulas de pleno derecho.
- c) Las negociaciones deben efectuarse necesariamente hasta el último día del mes de febrero. Si no se llegara a un acuerdo, las partes pueden utilizar los mecanismos de conciliación hasta el 31 de marzo.
- d) Los acuerdos suscritos entre los representantes de la entidad pública y de los servidores civiles tienen un plazo de vigencia no menor de dos (2) años y surten efecto obligatoriamente a partir del 1 de enero del ejercicio siguiente. Similar regla se aplica a los laudos arbitrales.
- e) Los acuerdos y los laudos arbitrales no son de aplicación a los funcionarios públicos, directivos públicos ni a los servidores de confianza. Es nulo e inaplicable todo pacto en contrario.

Son nulos los acuerdos adoptados en violación de lo dispuesto en el presente artículo.

Están prohibidos de representar intereses contrarios a los del Estado en procesos arbitrales referidos a la materia de la presente Ley o en los casos previstos en el presente artículo quienes ejercen cargos de funcionarios o directivos públicos, incluso en los casos en que los mismos se realicen ad honorem o en órganos colegiados. Esta prohibición también alcanza a cualquiera que ejerza como árbitro o conciliador.

Artículo 45. Ejercicio de la huelga

45.1 El derecho de huelga se ejerce una vez agotados los mecanismos de negociación o mediación. Para tal efecto, los representantes del personal deben notificar a la entidad sobre el ejercicio del citado derecho con una anticipación no menor a quince (15) días. Es ilegal el ejercicio del derecho de huelga que no haya cumplido con lo establecido en el presente artículo.

45.2 El ejercicio del derecho de huelga permite a la entidad pública la contratación temporal y directa del personal necesario para garantizar la prestación de los servicios mínimos de los servicios esenciales y mínimos de los servicios indispensables para el funcionamiento de la entidad, desde el inicio de la huelga y hasta su efectiva culminación.

CAPÍTULO VII: CAUSAS DE SUSPENSIÓN Y TÉRMINO DEL SERVICIO CIVIL

Artículo 46. Suspensión del Servicio Civil

La suspensión del Servicio Civil es perfecta cuando cesa temporalmente la obligación del trabajador de prestar

el servicio y la del empleador de otorgar la compensación respectiva, sin que desaparezca el vínculo laboral. Es imperfecta cuando el empleador debe otorgar la compensación sin contraprestación efectiva de labores.

Artículo 47. Supuestos de suspensión

47.1 El Servicio Civil se suspende de manera perfecta en los siguientes casos:

- a) La maternidad durante el descanso pre y postnatal. El pago del subsidio se abona de acuerdo a la ley de la materia.
- b) El ejercicio de cargos políticos de elección popular o haber sido designado como funcionario público de libre designación y remoción que requieran desempeñarse a tiempo completo.
- c) El permiso o licencia concedidos por la entidad.
- d) El ejercicio del derecho de huelga.
- e) La sanción por la comisión de faltas de carácter disciplinario que conlleve la suspensión temporal del servidor civil, así como la pena privativa de libertad efectiva por delito culposo por un período no mayor a tres (3) meses.
- f) La inhabilitación para el ejercicio profesional o el ejercicio de la función pública, en ambos casos por un período no mayor a tres (3) meses.
- g) La detención del servidor por la autoridad competente.
- h) La sentencia de primera instancia por delitos de terrorismo, narcotráfico, corrupción o violación de la libertad sexual.
- i) El caso fortuito o fuerza mayor, debidamente sustentado.

En los casos previstos en el literal h), de no confirmarse la sentencia contra el servidor, este puede reingresar al mismo nivel, una vez que dicha sentencia quede firme teniendo derecho a percibir únicamente las compensaciones económicas Principal y Ajustada, así como aguinaldos por Fiestas Patrias y Navidad; y Compensación por Tiempo de Servicios.

47.2 La relación de Servicio Civil se suspende de manera imperfecta en los siguientes casos:

- a) La enfermedad y el accidente comprobados, de acuerdo al plazo establecido en la normatividad sobre seguridad social en salud.
- b) La invalidez temporal, de acuerdo al plazo establecido en la normatividad sobre seguridad social en salud.
- c) El descanso vacacional.
- d) El permiso y la licencia para el desempeño de cargos sindicales.
- e) El permiso o licencia concedidos por la entidad, por cuenta o interés de la entidad.
- f) Licencias por paternidad, conforme a la ley de la materia.
- g) Por citación expresa judicial, militar, policial u otras citaciones derivadas de actos de administración interna de las entidades públicas.

47.3 La participación en la formación para ser directivo público en la Escuela Nacional de Administración Pública puede originar suspensión perfecta o imperfecta según fuera el caso. La resolución debidamente fundamentada que autoriza la suspensión imperfecta se publica en el portal institucional de la respectiva entidad pública.

47.4 La imposición de una medida cautelar, de conformidad con las normas sobre el procedimiento sancionador disciplinario establecidos en la presente Ley y su Reglamento, puede originar suspensión perfecta o imperfecta según el caso.

Artículo 48. Término del Servicio Civil

La relación laboral en el Servicio Civil termina con la conclusión del vínculo que une a la entidad con el servidor civil. Se sujeta a las causales previstas en la presente Ley.

Artículo 49. Causales de término del Servicio Civil

Son causales de término del Servicio Civil las siguientes:

- a) Fallecimiento.
- b) Renuncia.
- c) Jubilación.
- d) Mutuo acuerdo.
- e) Alcanzar el límite de edad de setenta (70) años, exceptuando a aquellos funcionarios públicos de órganos colegiados cuya función es de asistencia temporal y perciben dieta.
- f) Pérdida o renuncia a la nacionalidad peruana, en los casos en que la naturaleza del puesto la exija como requisito para acceder al Servicio Civil.
- g) La sanción de destitución por la comisión de faltas de carácter disciplinario y la condena penal por delito doloso; así como la pena privativa de libertad efectiva por delito culposo por un plazo mayor a tres (3) meses.
- h) La inhabilitación para el ejercicio profesional o el ejercicio de la función pública, en ambos casos por un período mayor a tres (3) meses.
- i) Cese por causa relativa a la capacidad del servidor en los casos de desaprobación.
- j) No superar el período de prueba. La resolución administrativa que declare el cese debe estar debidamente motivada.
- k) Supresión del puesto debido a causas tecnológicas, estructurales u organizativas, entendidas como las innovaciones científicas o de gestión o nuevas necesidades derivadas del cambio del entorno social o económico, que llevan cambios en los aspectos organizativos de la entidad. El decreto supremo, la resolución del Consejo Ejecutivo del Poder Judicial, la resolución del titular de la entidad constitucionalmente autónoma, y la ordenanza regional u ordenanza municipal que autoricen la supresión de puestos deben estar debidamente fundamentadas acreditando las causas y la excepcionalidad de su adopción, y contar con la opinión técnica favorable de Servir y de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), de modo previo a su aprobación. Dicha norma establece un plazo mínimo de seis (6) meses contados a partir de su publicación para ejecutar la supresión. Para efecto del reingreso, se les aplica lo dispuesto en el artículo 68 de la presente Ley.
- l) Extinción de la entidad por mandato normativo expreso. El decreto supremo y la ordenanza regional u ordenanza municipal que autoricen la extinción de la entidad, programa o proyecto deben estar debidamente fundamentadas acreditando las causas y la excepcionalidad de su adopción, y contar con la opinión técnica favorable de Servir y de la Secretaría de Gestión Pública de la PCM, de modo previo a su aprobación. Dicha norma establece un plazo mínimo de seis (6) meses contados a partir de su publicación para ejecutar la extinción. Para efecto del reingreso se aplica lo dispuesto en el artículo 68 de la presente Ley.
- m) Por decisión discrecional, en el caso de los servidores civiles de confianza y funcionarios públicos de libre nombramiento y remoción.
- n) Cese por causa relativa a la incapacidad física o mental sobreviniente del servidor que impida el ejercicio de las funciones que le corresponden. Debe declararse conforme a Ley.
- ñ) De manera facultativa para el servidor, alcanzar la edad de sesenta y cinco (65) años.

Artículo 50. La impugnación de la suspensión y término del Servicio Civil

Todo proceso de impugnación previsto en la presente Ley o que derive de lo previsto en ella se desarrolla

con respeto al debido procedimiento y se sujeta a las siguientes condiciones:

- a) Se realiza en una vía procedimental previamente establecida.
- b) Se sujeta a plazos perentorios y de prescripción.
- c) Se realiza por escrito.
- d) No requiere firma de abogado colegiado.

TÍTULO IV: DE LOS GRUPOS DE SERVIDORES CIVILES DEL SERVICIO CIVIL

CAPÍTULO I: DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS

Artículo 51. Atribuciones del funcionario público

El funcionario público ejerce atribuciones políticas, normativas y administrativas. Las dos primeras son entendidas como la facultad de diseñar y aprobar políticas y normas o reglas de carácter general, en el ámbito y las materias de su competencia. La tercera es entendida como actos de dirección y de gestión interna.

Artículo 52. Clasificación de los funcionarios públicos

Los funcionarios públicos se clasifican en:

- a) **Funcionario público de elección popular, directa y universal.** Es el elegido mediante elección popular, directa y universal, como consecuencia de un proceso electoral conducido por la autoridad competente para tal fin. El ingreso, permanencia y término de su función están regulados por la Constitución Política del Perú y las leyes de la materia. Son funcionarios públicos de elección popular, directa y universal:

- 1) Presidente de la República.
- 2) Vicepresidentes de la República.
- 3) Congresistas de la República y del Parlamento Andino.
- 4) Presidentes, Vicepresidentes y Consejeros Regionales.
- 5) Alcaldes, Teniente Alcaldes y Regidores.

- b) **Funcionario público de designación o remoción regulada.** Es aquel cuyos requisitos, proceso de acceso, período de vigencia o causales de remoción están regulados en norma especial con rango de ley. Son funcionarios públicos de designación y remoción regulados:

- 1) Magistrados del Tribunal Constitucional.
- 2) Defensor del Pueblo y Defensor adjunto.
- 3) Contralor General de la República y Vicecontralor.
- 4) Presidente y miembros del Jurado Nacional de Elecciones.
- 5) Miembros del Consejo Nacional de la Magistratura.
- 6) Director General y miembros del Consejo Directivo de la Academia de la Magistratura.
- 7) Titulares, adjuntos, presidentes y miembros de órganos colegiados de los organismos constitucionalmente autónomos.
- 8) Titulares, adjuntos y miembros de órganos colegiados de entidades que cuenten con disposición expresa sobre la designación de sus funcionarios.
- 9) Los jueces que integren el Consejo Ejecutivo del Poder Judicial.
- 10) Fiscal de la Nación del Ministerio Público.
- 11) Presidente de la Corte Suprema
- 12) Rectores y vicerrectores de las universidades públicas.
- 13) Titulares, adjuntos, presidente y miembros del consejo directivo de los organismos técnicos especializados y reguladores y tribunales administrativos.
- 14) Gobernadores.

- 15) Aquellos señalados por norma con rango de ley, siempre que cumplan con lo dispuesto en los artículos 53 y 54 de la presente Ley.

- c) **Funcionario público de libre designación y remoción.** Es aquel cuyo acceso al Servicio Civil se realiza por libre decisión del funcionario público que lo designa, basada en la confianza para realizar funciones de naturaleza política, normativa o administrativa.

Son funcionarios públicos de libre designación y remoción:

- 1) Ministros de Estado.
- 2) Viceministros.
- 3) Secretarios generales de Ministerios y aquellos que por ley expresa tengan igual jerarquía.
- 4) Titulares, adjuntos, presidentes y miembros de los órganos colegiados de libre designación y remoción.
- 5) Gerente General del Gobierno Regional.
- 6) Gerente Municipal.

La Compensación Económica para los funcionarios señalados en el presente artículo se aprueba mediante decreto supremo con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros, excepto para los congresistas de la República y los parlamentarios andinos cuyos ingresos son fijados de conformidad con lo dispuesto en el artículo 94 de la Constitución Política del Perú y el artículo 31 de la presente Ley.

Artículo 53. Requisitos de los funcionarios públicos

Para ser funcionario público se requiere cumplir con los requisitos contemplados para cada puesto según la ley específica. Sin perjuicio de ello, se requiere:

- a) Tener la nacionalidad peruana, en los casos en que la naturaleza del puesto lo exija, conforme a la Constitución Política del Perú y a las leyes específicas.
- b) Tener hábiles sus derechos civiles.
- c) No estar inhabilitado para ejercer función pública o para contratar con el Estado, de acuerdo a resolución administrativa o resolución judicial definitiva.
- d) No tener condena por delito doloso.
- e) No tener otro impedimento legal establecido por norma expresa de alcance general.

Artículo 54. Requisitos mínimos para funcionarios de libre designación o remoción

Los funcionarios públicos de libre designación o remoción deben contar con estudios superiores o experiencia, así como cumplir con los requisitos mínimos establecidos para el puesto, de acuerdo a lo señalado en los documentos de gestión de la entidad o en la norma correspondiente.

Artículo 55. Causales de terminación de la condición o calidad de funcionario público de libre designación o remoción

Sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 49, la condición o calidad de funcionario público de libre designación o remoción concluye, adicionalmente, por:

- a) Cumplimiento del plazo de designación.
- b) Pérdida de la confianza o decisión unilateral de la autoridad que lo designó, para los casos de funcionarios públicos de libre designación y remoción.

Las normas reglamentarias desarrollarán las causales de cese de la designación en los casos de funcionarios públicos de designación y remoción regulados.

Artículo 56. Efectos del término de la designación como funcionario público

El término del vínculo jurídico del funcionario público con la entidad no genera pago compensatorio, otorgamiento

de suma a título de liberalidad ni indemnización alguna, salvo la CTS, de corresponder.

Artículo 57. Aplicación general de la presente Ley a funcionarios

En el caso de los funcionarios públicos, la presente Ley y sus normas reglamentarias se aplican según la naturaleza de sus actividades.

CAPÍTULO II: DIRECTIVOS PÚBLICOS

Artículo 58. Funciones de los directivos públicos

El directivo público tiene funciones de organización, dirección o toma de decisiones sobre los recursos a su cargo; vela por el logro de los objetivos asignados y supervisa el logro de metas de los servidores civiles bajo su responsabilidad.

Artículo 59. Incorporación y asignación de puestos a los directivos públicos

El ingreso a un puesto directivo público se realiza por concurso público de méritos realizado por cada entidad, cumpliendo con el perfil del puesto respectivo. En el caso de los servidores de confianza, aun cuando no se requiere concurso, deben cumplir con el perfil establecido para el puesto.

Los directivos públicos son asignados para desempeñar puestos hasta el tercer nivel orgánico consecutivo de la entidad. Mediante resolución del titular de Servir se pueden establecer excepciones a esta regla, en función del número de niveles organizativos de la entidad, el número total de servidores de la entidad o la naturaleza de las funciones de la entidad.

Artículo 60. Características de la contratación de directivos públicos

- 60.1 Los directivos públicos son designados por un período de tres (3) años, renovables hasta en dos (2) oportunidades, con excepción de quienes ejerzan la titularidad de entes rectores de sistemas administrativos, a los que no se aplica el límite de renovaciones.
- 60.2 En todos los casos las renovaciones se realizan considerando los resultados favorables de su evaluación anual.
- 60.3 Los plazos se computan por cada puesto ocupado por el directivo público.
- 60.4 Están sujetos a un período de prueba no menor de tres (3) ni mayor de seis (6) meses y a la evaluación anual de cumplimiento de metas de carácter institucional.
- 60.5 Autorízase a Servir para que, en los casos que se le delegue, realice los concursos de selección de directivos en representación de las entidades comprendidas en el régimen de la presente Ley.

Artículo 61. Obligaciones del directivo público

Sin perjuicio de lo dispuesto en la presente Ley, el directivo público está obligado a:

- a) Lograr las metas establecidas para el período de su designación, dentro de las circunstancias y recursos existentes, y rendir cuenta de ello.
- b) Realizar las acciones y los procesos propios de su cargo con eficiencia, efectividad y transparencia.

Artículo 62. De la evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño de los directivos públicos se centra en la verificación y calificación del cumplimiento de metas definidas para el directivo público en el período de gestión, así como en la identificación de brechas de conocimientos y habilidades. Es anual e incluye a quienes están sujetos a la condición de confianza.

Los tipos de evaluación asociados al cumplimiento de la función son la medición del logro de metas y la medición de competencias. Si el directivo público no logra cumplir con las metas establecidas para la evaluación, de acuerdo con los criterios previstos en las normas reglamentarias, la entidad da por concluida la designación.

Artículo 63. Causales de término de la condición o calidad de directivo público

Sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 49 de la

presente Ley, la condición o calidad de directivo público concluye por:

- a) Incumplimiento de metas, según lo establecido en los artículos 61 y 62 de la presente Ley.
- b) Vencimiento del plazo del contrato.
- c) Asunción de cargo de funcionario público o de servidor de confianza.

El término por estas causales no da lugar a ninguna medida compensatoria ni indemnización a favor del directivo público, salvo aquellas establecidas en la presente Ley.

Artículo 64. Número de directivos de confianza en la entidad pública

Sólo el veinte por ciento (20%) de los directivos públicos existentes en cada entidad pública puede ser ocupado por servidores de confianza, respetando el porcentaje previsto en el artículo 77 de la presente Ley.

Mediante resolución de Presidencia Ejecutiva, Servir establece otros límites en consideración al número total de servidores civiles previstos en el cuadro de puestos de la entidad (CPE), así como a la naturaleza o funciones de la entidad, entre otros factores.

Cada tres (3) años Servir publica la lista de directivos públicos existentes en cada entidad y aquellas plazas que puedan ser ocupadas por servidores de confianza.

CAPÍTULO III: SERVIDORES CIVILES DE CARRERA

Artículo 65. Funciones del servidor civil de carrera

El servidor civil de carrera realiza actividades directamente vinculadas al cumplimiento de las funciones sustantivas y de administración interna de una entidad pública en el ejercicio de una función administrativa, la prestación de servicios públicos, o la gestión institucional. El Servicio Civil de Carrera es un sistema único e integrado.

No comprende a los funcionarios, los directivos públicos, los servidores de confianza, los servidores de servicios complementarios ni los contratados temporalmente.

Artículo 66. Características de la contratación de los servidores civiles

Los servidores civiles de carrera se incorporan al régimen del Servicio Civil por un período indeterminado y están sujetos únicamente a las causales de suspensión y término establecidas en los artículos 47 y 49 de la presente Ley.

El servidor civil de carrera que haya sido seleccionado o designado como funcionario público o directivo público y no haya superado el período de prueba, haya perdido la confianza o haya culminado el período a que se refiere el numeral 60.1 del artículo 60 de la presente Ley, retorna al grupo y nivel primigenio.

El servidor civil de carrera designado como funcionario público o directivo público, ya sea por confianza o por concurso público, tiene suspendidas sus oportunidades de progresión hasta el término de la referida designación y su retorno al grupo y nivel primigenio.

Artículo 67. Incorporación al grupo de servidores civiles de carrera

La incorporación al grupo de servidores civiles de carrera se efectúa mediante concurso público de méritos abierto o transversal.

El concurso público de méritos transversal es el proceso por el que se accede a un puesto distinto en la propia entidad o en una entidad diferente y al que sólo pueden postular los servidores civiles de carrera, siempre que cumplan con el perfil del puesto.

El concurso público de méritos abierto es el proceso por el que se accede a un puesto propio de la carrera pública y al que puede postular cualquier persona sea o no servidor civil de carrera siempre que cumpla con el perfil del puesto.

El concurso público de méritos abierto procede:

- a) Cuando se requiere cubrir puestos que corresponden al nivel inicial de una familia de puestos.

- b) Cuando se produzca una plaza vacante de puestos altamente especializados. El puesto puede ubicarse en cualquier nivel de la entidad convocante.
- c) Cuando se trate de entidades nuevas, para cubrir los puestos de todos los niveles organizacionales de la entidad.
- d) Cuando resulte desierto el concurso transversal a nivel de todo el Estado.

Artículo 68. Reingreso

Los servidores civiles de carrera que renuncien pueden reingresar al Servicio Civil de Carrera en el mismo nivel o en un nivel superior, siempre que ganen el concurso público de méritos transversal convocado para el puesto al que postulen.

El reingreso debe producirse dentro de los dos (2) años posteriores a la renuncia.

Artículo 69. Progresión de los servidores civiles de carrera

La progresión implica que el servidor de carrera accede a un puesto vacante en cualquier entidad pública incluyendo la propia, a través de un concurso público de méritos transversal.

Se efectúa a un puesto:

- a) Del mismo nivel o superior, dentro de una misma familia de puestos.
- b) Del mismo nivel, superior o inferior en otra familia de puestos.

La progresión puede ocurrir hasta en dos (2) niveles superiores, respecto del nivel en que se encuentra el servidor civil.

Artículo 70. Consecuencia de la progresión

El servidor civil de carrera que gane el concurso público de méritos transversal solo tiene derecho a las compensaciones y a las prerrogativas establecidas para el puesto concursado y en tanto se mantenga en dicho puesto.

Cada oportunidad de progresión genera derechos diferentes y no acumulables, con excepción del tiempo de servicios. La progresión únicamente da lugar al otorgamiento de la compensación del puesto concursado.

Artículo 71. Requisito para participar en un concurso público de méritos transversal

Para participar en un concurso público de méritos transversal el servidor civil de carrera debe cumplir, como mínimo, un tiempo de permanencia de dos (2) años en su puesto; y contar con, al menos, una calificación de "personal de buen rendimiento" en las evaluaciones de los últimos dos (2) años.

Artículo 72. Período de prueba del servidor civil de carrera

El servidor civil de carrera que se incorpora mediante concurso público se sujeta a un período de prueba de tres (3) meses.

Artículo 73. Suplencia en el período de prueba

El puesto que deja un servidor civil de carrera que se encuentra en período de prueba por progresión sólo puede ser cubierto por contrato temporal de suplencia, el cual se realiza directamente, sin concurso y por el plazo que dure el período de prueba.

El contrato temporal de suplencia por período de prueba puede extenderse por el tiempo adicional que tome realizar el concurso para cubrir el puesto dejado por el servidor que superó el período de prueba.

Los servicios prestados bajo la condición de contratación temporal de suplencia no generan derechos adicionales a los establecidos contractualmente. Tampoco generan derecho para el ingreso al Servicio Civil de Carrera o permanencia en el puesto.

CAPÍTULO IV: SERVIDORES DE ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

Artículo 74. Funciones de los servidores de actividades complementarias

Los servidores de actividades complementarias realizan funciones de soporte, complemento, manuales

u operativas respecto de las funciones sustantivas y de administración interna que realiza cada entidad.

Artículo 75. Incorporación y período de prueba

Los servidores de actividades complementarias ingresan mediante concurso público de méritos. Para los casos de convocatorias a procesos de selección a plazo indeterminado, el ganador del concurso público de méritos pasa por un período de prueba que no puede ser mayor a tres (3) meses. En caso el servidor de actividades complementarias no supere el período de prueba, la relación con el Servicio Civil termina.

Artículo 76. Modalidades de contratación

Los servidores civiles de actividades complementarias son contratados a plazo indeterminado o a plazo fijo.

Los contratos a plazo fijo requieren período de prueba y proceden para la ejecución de proyectos o servicios específicos. El período de prueba en esta modalidad de contratación se aplica solo para el primer contrato respecto del mismo puesto y no para las renovaciones. Los contratos culminan con la terminación del proyecto o servicio específico, el cumplimiento de la condición resolutoria o el vencimiento del plazo previsto en el contrato.

CAPÍTULO V: DE LOS SERVIDORES DE CONFIANZA

Artículo 77. Límite de servidores de confianza

El número de servidores de confianza en ningún caso es mayor al cinco por ciento (5%) del total de puestos previstos por la entidad pública, con un mínimo de dos (2) y un máximo de cincuenta (50) servidores de confianza, correspondiendo al titular de la entidad pública la determinación de la ubicación de los servidores de confianza. Este porcentaje incluye a los directivos públicos a que se refiere el artículo 64 de la presente Ley.

Las normas reglamentarias regulan la forma de calcular los topes mínimos y máximos, atendiendo al número total de servidores civiles previstos en la entidad pública y a la naturaleza o funciones de la entidad pública, entre otros factores.

Mediante resolución de Presidencia Ejecutiva debidamente justificada, Servir establece las excepciones, debidamente justificadas a los topes (mínimos o máximos) señalados en el presente artículo. Esta resolución se publica en el diario oficial El Peruano.

Artículo 78. Consecuencias del incumplimiento de los límites de servidores de confianza

La inobservancia del porcentaje autorizado para la incorporación de servidores de confianza o el incumplimiento de los topes a que se refiere el artículo 77 de la presente Ley, no genera a favor de los contratados el derecho a permanencia ni beneficio distinto a la compensación que corresponda por los servicios prestados.

De detectarse la violación de los límites establecidos se procede a dar por terminado el contrato o designación de todos los servidores excedentes, sin perjuicio de la responsabilidad que corresponda a los encargados de la gestión de los recursos humanos de la entidad pública, por incumplimiento de las disposiciones de esta Ley.

Artículo 79. De la contratación y designación

El vínculo entre los servidores de confianza y la entidad se establece en un contrato escrito de naturaleza temporal, cuya vigencia se condiciona a la confianza de quien los designa, y donde se precisan las condiciones de empleo, el puesto a ocupar y la contraprestación a percibir, conforme a lo establecido en el artículo 31 de la presente Ley.

El contrato puede resolverse, sin que ello genere el derecho a pago compensatorio, otorgamiento de suma a título de liberalidad ni indemnización alguna por la terminación del vínculo con la entidad pública.

La designación de servidores de confianza se realiza mediante el acto administrativo que corresponde de acuerdo a ley o mediante el acto de administración contemplado en la presente Ley, según sea el caso. Dicha designación debe ser publicada en la página web de la entidad.

**CAPÍTULO VI: DISPOSICIONES COMUNES
PARA LOS DIRECTIVOS PÚBLICOS, SERVIDORES
DE CARRERA Y SERVIDORES DE ACTIVIDADES
COMPLEMENTARIAS**

Artículo 80. Del accesitario

El postulante que apruebe el concurso y a pesar de su calificación de apto no alcance vacante, se convierte en accesitario. Sólo habrá un accesitario por puesto concursado.

En caso que el ganador del correspondiente proceso de selección no pudiera acceder al puesto obtenido o no hubiera superado el período de prueba, la entidad puede cubrir el puesto vacante con el accesitario.

La condición de accesitario sólo es de aplicación respecto del puesto convocado y se extingue automáticamente en los casos en que el ganador del puesto supere el período de prueba o a los seis (6) meses de concluido el concurso.

La condición de accesitario no da lugar a ningún derecho para el postulante, ni lo incorpora en forma alguna al Servicio Civil.

Artículo 81. Desplazamiento

El desplazamiento de personal es el acto de administración mediante el cual un servidor civil, por disposición fundamentada de la entidad pública, pasa a desempeñar temporalmente diferentes funciones dentro o fuera de su entidad, teniendo en consideración las necesidades del Servicio Civil y el nivel ostentado.

Los desplazamientos son:

- a) Designación como directivo público o como servidor de confianza.
- b) Rotación.
- c) Destaque.
- d) Encargo de funciones.
- e) Comisión de servicios.

Artículo 82. Participación de las carreras especiales

82.1 Los servidores civiles pertenecientes a las carreras especiales pueden ocupar puestos definidos para el servidor civil de carrera, servidores de actividades complementarias o directivos públicos, en tanto cumplan los requisitos del puesto y bajo las modalidades de ingreso previstas en la presente Ley.

82.2 Al asumir los referidos puestos, los derechos, obligaciones, reglas y demás disposiciones y regulaciones propias de las carreras especiales, quedan suspendidas hasta su retorno al puesto de su carrera. Al término retornan a su carrera especial.

82.3 En tanto ocupen los citados puestos, se regirán exclusivamente por lo dispuesto en la presente Ley y sus normas reglamentarias y complementarias.

Artículo 83. Nepotismo

Los servidores civiles incluyendo a los funcionarios que gozan de la facultad de nombramiento y contratación de personal o tengan injerencia directa o indirecta en el proceso de selección o contratación de personas, están prohibidos de ejercer dicha facultad en su entidad respecto a sus parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad y por razón de matrimonio. Son nulos los contratos o designaciones que se realicen en contravención de lo dispuesto en este artículo.

Se aplica las mismas reglas en el caso de convivientes o uniones de hecho.

Artículo 84. Contratación temporal

Excepcionalmente se puede contratar de manera directa a plazo fijo en los casos de suspensión previstos en el artículo 47 de la presente Ley, así como en los casos de incremento extraordinario y temporal de actividades. Estas situaciones deben estar debidamente justificadas. Los contratos no pueden tener un plazo mayor a nueve (9) meses. Pueden renovarse por una sola vez antes de su vencimiento, hasta por un período de tres (3) meses. Cumplido el plazo, tales contratos concluyen de pleno

derecho y son nulos los actos en contrario. El personal contratado bajo esta modalidad no pertenece al Servicio Civil de Carrera.

**TÍTULO V: RÉGIMEN DISCIPLINARIO
Y PROCEDIMIENTO SANCIONADOR**

CAPÍTULO I: FALTAS

Artículo 85. Faltas de carácter disciplinario

Son faltas de carácter disciplinario que, según su gravedad, pueden ser sancionadas con suspensión temporal o con destitución, previo proceso administrativo:

- a) El incumplimiento de las normas establecidas en la presente Ley y su reglamento.
- b) La reiterada resistencia al cumplimiento de las órdenes de sus superiores relacionadas con sus labores.
- c) El incurrir en acto de violencia, grave indisciplina o faltamiento de palabra en agravio de su superior del personal jerárquico y de los compañeros de labor.
- d) La negligencia en el desempeño de las funciones.
- e) El impedir el funcionamiento del servicio público.
- f) La utilización o disposición de los bienes de la entidad pública en beneficio propio o de terceros.
- g) La concurrencia al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de drogas o sustancias estupeficientes.
- h) El abuso de autoridad, la prevaricación o el uso de la función con fines de lucro.
- i) El causar deliberadamente daños materiales en los locales, instalaciones, obras, maquinarias, instrumentos, documentación y demás bienes de propiedad de la entidad o en posesión de ésta.
- j) Las ausencias injustificadas por más de tres (3) días consecutivos o por más de cinco (5) días no consecutivos en un período de treinta (30) días calendario, o más de quince (15) días no consecutivos en un período de ciento ochenta días (180) calendario.
- k) El hostigamiento sexual cometido por quien ejerza autoridad sobre el servidor civil, así como el cometido por un servidor civil, cualquiera sea la ubicación de la víctima del hostigamiento en la estructura jerárquica de la entidad pública.
- l) Realizar actividades de proselitismo político durante la jornada de trabajo, o a través del uso de sus funciones o de recursos de la entidad pública.
- m) Discriminación por razón de origen, raza, sexo, idioma, religión, opinión o condición económica.
- n) El incumplimiento injustificado del horario y la jornada de trabajo.
- ñ) La afectación del principio de mérito en el acceso y la progresión en el servicio civil.
- o) Actuar o influir en otros servidores para obtener un beneficio propio o beneficio para terceros.
- p) La doble percepción de compensaciones económicas, salvo los casos de dietas y función docente.
- q) Las demás que señale la ley.

Artículo 86. Régimen de los exservidores de las entidades

Los exservidores civiles de una entidad se acogen a las restricciones establecidas en el artículo 241 de la Ley 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.

Artículo 87. Determinación de la sanción a las faltas

La sanción aplicable debe ser proporcional a la falta cometida y se determina evaluando la existencia de las condiciones siguientes:

- a) Grave afectación a los intereses generales o a los bienes jurídicamente protegidos por el Estado.
- b) Ocultar la comisión de la falta o impedir su descubrimiento.
- c) El grado de jerarquía y especialidad del servidor civil que comete la falta, entendiendo que cuanto

mayor sea la jerarquía de la autoridad y más especializadas sus funciones, en relación con las faltas, mayor es su deber de conocerlas y apreciarlas debidamente.

- d) Las circunstancias en que se comete la infracción.
- e) La concurrencia de varias faltas.
- f) La participación de uno o más servidores en la comisión de la falta o faltas.
- g) La reincidencia en la comisión de la falta.
- h) La continuidad en la comisión de la falta.
- i) El beneficio ilícitamente obtenido, de ser el caso.

Las autoridades deben prever que la comisión de la conducta sancionable no resulte más ventajosa para el infractor que cumplir las normas infringidas o asumir la sanción.

La destitución acarrea la inhabilitación automática para el ejercicio de la función pública. El servidor civil que se encuentre en este supuesto, no puede reingresar a prestar servicios a favor del Estado por un plazo de cinco (5) años, contados a partir de que la resolución administrativa que causa estado es eficaz.

Si un servidor civil es declarado responsable de un delito doloso, mediante sentencia que cause estado, o que haya quedado consentida, o ejecutoriada, culmina su relación con la entidad.

CAPÍTULO II: RÉGIMEN DE SANCIONES Y PROCEDIMIENTO SANCIONADOR

Artículo 88. Sanciones aplicables

Las sanciones por faltas disciplinarias pueden ser:

- a) Amonestación verbal o escrita.
- b) Suspensión sin goce de remuneraciones desde un día hasta por doce (12) meses.
- c) Destitución.

Toda sanción impuesta al servidor debe constar en el legajo.

Artículo 89. La amonestación

La amonestación es verbal o escrita. La amonestación verbal la efectúa el jefe inmediato en forma personal y reservada. Para el caso de amonestación escrita la sanción se aplica previo proceso administrativo disciplinario. Es impuesta por el jefe inmediato. La sanción se oficializa por resolución del jefe de recursos humanos o quien haga sus veces. La apelación es resuelta por el jefe de recursos humanos o quien haga sus veces.

Artículo 90. La suspensión y la destitución

La suspensión sin goce de remuneraciones se aplica hasta por un máximo de trescientos sesenta y cinco (365) días calendario previo procedimiento administrativo disciplinario. El número de días de suspensión es propuesto por el jefe inmediato y aprobado por el jefe de recursos humanos o quien haga sus veces, el cual puede modificar la sanción propuesta. La sanción se oficializa por resolución del jefe de recursos humanos o quien haga sus veces. La apelación es resuelta por el Tribunal del Servicio Civil.

La destitución se aplica previo proceso administrativo disciplinario por el jefe de recursos humanos o quien haga sus veces. Es propuesta por el jefe de recursos humanos o quien haga sus veces y aprobada por el titular de la entidad pública, el cual puede modificar la sanción propuesta. Se oficializa por resolución del titular de la entidad pública. La apelación es resuelta por el Tribunal del Servicio Civil.

Artículo 91. Graduación de la sanción

Los actos de la Administración Pública que impongan sanciones disciplinarias deben estar debidamente motivados de modo expreso y claro, identificando la relación entre los hechos y las faltas, y los criterios para la determinación de la sanción establecidos en la presente Ley.

La sanción corresponde a la magnitud de las faltas, según su menor o mayor gravedad. Su aplicación no es necesariamente correlativa ni automática. En cada caso la

entidad pública debe contemplar no sólo la naturaleza de la infracción sino también los antecedentes del servidor.

Los descuentos por tardanzas e inasistencia no tienen naturaleza disciplinaria, por lo que no eximen de la aplicación de la debida sanción.

Artículo 92. Autoridades

Son autoridades del procedimiento administrativo disciplinario:

- a) El jefe inmediato del presunto infractor.
- b) El jefe de recursos humanos o quien haga sus veces.
- c) El titular de la entidad.
- d) El Tribunal del Servicio Civil.

Las autoridades del procedimiento cuentan con el apoyo de un secretario técnico, que es de preferencia abogado y designado mediante resolución del titular de la entidad. El secretario técnico puede ser un servidor civil de la entidad que se desempeña como tal, en adición a sus funciones. El secretario técnico es el encargado de precalificar las presuntas faltas, documentar la actividad probatoria, proponer la fundamentación y administrar los archivos emanados del ejercicio de la potestad sancionadora disciplinaria de la entidad pública. No tiene capacidad de decisión y sus informes u opiniones no son vinculantes.

La secretaría técnica depende de la oficina de recursos humanos de la entidad o la que haga sus veces.

Cualquier persona que considere que un servidor civil ha incurrido en una conducta que tenga las características de falta disciplinaria, debe informarlo de manera verbal o escrita ante la Secretaría Técnica. La denuncia debe expresar claramente los hechos y adjuntar las pruebas pertinentes.

Artículo 93. El procedimiento administrativo disciplinario

93.1 La autoridad del procedimiento administrativo disciplinario de primera instancia inicia el procedimiento de oficio o a pedido de una denuncia, debiendo comunicar al servidor por escrito las presuntas faltas y otorgarle un plazo de cinco (5) días hábiles para presentar el descargo y las pruebas que crea conveniente para su defensa. Para tal efecto, el servidor civil tiene derecho a conocer los documentos y antecedentes que dan lugar al procedimiento. Vencido el plazo sin la presentación de los descargos, el proceso queda listo para ser resuelto.

Cuando la comunicación de la presunta falta es a través de una denuncia, el rechazo a iniciar un proceso administrativo disciplinario debe ser motivado y notificado al que puso en conocimiento la presunta falta, si estuviere individualizado.

93.2 Previo al pronunciamiento de las autoridades del proceso administrativo disciplinario de primera instancia y luego de presentado los descargos, el servidor civil procesado puede ejercer su derecho de defensa a través de un informe oral, efectuado personalmente o por medio de un abogado, para lo cual se señala fecha y hora única.

93.3 La autoridad del procedimiento administrativo disciplinario de primera instancia realiza las investigaciones del caso, solicita los informes respectivos, examina las pruebas que se presenten e impone las sanciones que sean de aplicación.

93.4 Durante el tiempo que dura el procedimiento administrativo disciplinario el servidor civil procesado, según la falta cometida, puede ser separado de su función y puesto a disposición de la oficina de recursos humanos. Mientras se resuelve su situación, el servidor civil tiene derecho al goce de sus remuneraciones, estando impedido de hacer uso de sus vacaciones, licencias por motivos particulares mayores a cinco (5) días o presentar renuncia.

Artículo 94. Prescripción

La competencia para iniciar procedimientos administrativos disciplinarios contra los servidores civiles

decae en el plazo de tres (3) años contados a partir de la comisión de la falta y uno (1) a partir de tomado conocimiento por la oficina de recursos humanos de la entidad, o de la que haga sus veces.

La autoridad administrativa resuelve en un plazo de treinta (30) días hábiles. Si la complejidad del procedimiento ameritase un mayor plazo, la autoridad administrativa debe motivar debidamente la dilación. En todo caso, entre el inicio del procedimiento administrativo disciplinario y la emisión de la resolución no puede transcurrir un plazo mayor a un (1) año.

Para el caso de los exservidores civiles, el plazo de prescripción es de dos (2) años contados a partir de que la entidad conoció de la comisión de la infracción.

Artículo 95. El procedimiento de los medios impugnatorios

- 95.1 El término perentorio para la interposición de los medios impugnatorios es de quince (15) días hábiles, y debe resolverse en el plazo de treinta (30) días hábiles. La resolución de la apelación agota la vía administrativa.
- 95.2 La interposición de los medios impugnatorios no suspende la ejecución del acto impugnado.
- 95.3 El recurso de apelación se interpone cuando la impugnación se sustente en diferente interpretación de las pruebas producidas, se trate de cuestiones de puro derecho o se cuente con nueva prueba instrumental. Se dirige a la misma autoridad que expidió el acto que se impugna para que eleve lo actuado al superior jerárquico. La apelación es sin efecto suspensivo.

Artículo 96. Medidas cautelares

- 96.1 Luego de comunicar por escrito al servidor civil sobre las presuntas faltas, la autoridad del proceso administrativo disciplinario puede, mediante decisión motivada, y con el objeto de prevenir afectaciones mayores a la entidad pública o a los ciudadanos, separarlo de su función y ponerlo a disposición de la Oficina de Personal para realizar trabajos que le sean asignados de acuerdo con su especialidad, o exonerarlo de su obligación de asistir al centro de trabajo.
- 96.2 Las medidas cautelares se ejercitan durante el tiempo que dura el proceso administrativo disciplinario, siempre que ello no perjudique el derecho de defensa del servidor civil y se le abone la remuneración y demás derechos y beneficios que pudieran corresponderle. Excepcionalmente, cuando la falta presuntamente cometida por el servidor civil afecte gravemente los intereses generales, la medida cautelar puede imponerse de modo previo al inicio del procedimiento administrativo disciplinario. La validez de dicha medida está condicionada al inicio del procedimiento correspondiente.
- 96.3 Las medidas cautelares pueden ser modificadas o levantadas durante el curso del procedimiento administrativo disciplinario, de oficio o a instancia de parte, en virtud de circunstancias sobrevenidas o que no pudieron ser consideradas en el momento de su adopción.
- 96.4 Las medidas caducan de pleno derecho cuando se emite la resolución que pone fin al procedimiento administrativo disciplinario en la instancia que impuso la medida, cuando haya transcurrido el plazo fijado para su ejecución, o para la emisión de la resolución que pone fin al procedimiento.

Artículo 97. Medidas correctivas

La autoridad puede dictar medidas correctivas para revertir en lo posible el acto que causó el daño a la entidad pública o a los ciudadanos.

Artículo 98. Registro de sanciones

Las sanciones de suspensión y destitución deben ser inscritas en el Registro Nacional de Sanciones de Destitución y Despido creado por el artículo 242 de la Ley 27444, Ley

del Procedimiento Administrativo General, que administra la Autoridad Nacional de Servicio Civil (Servir). La inscripción es permanente y debe indicar el plazo de la sanción.

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS FINALES

PRIMERA. Trabajadores, servidores, obreros, entidades y carreras no comprendidos en la presente Ley

No están comprendidos en la presente Ley los trabajadores de las empresas del Estado, sin perjuicio de lo dispuesto en la tercera disposición complementaria final del Decreto Legislativo 1023, así como los servidores civiles del Banco Central de Reserva del Perú, el Congreso de la República, la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, y la Contraloría General de la República ni los servidores sujetos a carreras especiales. Tampoco se encuentran comprendidos los obreros de los gobiernos regionales y gobiernos locales.

Para los efectos del régimen del Servicio Civil se reconocen como carreras especiales las normadas por:

- a) Ley 28091, Ley del Servicio Diplomático de la República.
- b) Ley 23733, Ley universitaria.
- c) Ley 23536, Ley que establece las normas generales que regulan el trabajo y la carrera de los Profesionales de la Salud.
- d) Ley 29944, Ley de Reforma Magisterial.
- e) Ley 28359, Ley de Situación Militar de los Oficiales de las Fuerzas Armadas.
- f) Decreto Legislativo 1149, Ley de la Carrera y Situación del personal de la Policía Nacional del Perú.
- g) Ley 29709, Ley de la Carrera Especial Pública Penitenciaria.
- h) Decreto Legislativo 052, Ley Orgánica del Ministerio Público.
- i) Ley 29277, Ley de la Carrera Judicial.

Las carreras especiales, los trabajadores de empresas del Estado, los servidores sujetos a carreras especiales, los obreros de los gobiernos regionales y gobiernos locales, las personas designadas para ejercer una función pública determinada o un encargo específico, ya sea a dedicación exclusiva o parcial, remunerado o no, así como los servidores civiles del Banco Central de Reserva del Perú, el Congreso de la República, la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, y la Contraloría General de la República se rigen supletoriamente por el artículo III del Título Preliminar, referido a los Principios de la Ley del Servicio Civil; el Título II, referido a la Organización del Servicio Civil; y el Título V, referido al Régimen Disciplinario y Proceso Administrativo Sancionador, establecidos en la presente Ley.

SEGUNDA. Defensa y asesoría de los servidores civiles

Las entidades públicas deben otorgar la defensa y asesorías, a que se refiere el literal l) del artículo 35 de la presente Ley, a los servidores civiles que ejerzan o hayan ejercido funciones y resuelto actos administrativos o actos de administración interna bajo criterios de gestión en su oportunidad.

Para iniciar cualquier denuncia de carácter penal, la autoridad que conozca del caso debe solicitar un informe técnico jurídico emitido por la respectiva entidad en donde presta o prestó Servicio Civil el denunciado. Dicho informe sirve de sustento para efectos de la calificación del delito o archivo de la denuncia.

TERCERA. Derechos colectivos de quienes presten servicios al Estado bajo el régimen del Decreto Legislativo 728

Los derechos colectivos de quienes prestan servicios al Estado bajo el régimen del Decreto Legislativo 728 se interpretan de conformidad con las disposiciones del Convenio 151 de la Organización Internacional del Trabajo y consideran las Leyes de Presupuesto.

Esta disposición rige a partir del día siguiente de la publicación de la presente Ley.

CUARTA. Aprobación del cuadro de puestos de la entidad (CPE)

Créase el cuadro de puestos de la entidad (CPE) como instrumento de gestión. El CPE de cada entidad se aprueba mediante resolución del Consejo Directivo de Servir con opinión favorable de la Dirección General de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas. Este instrumento reemplaza al Cuadro de Asignación de Personal (CAP) y al Presupuesto Analítico de Personal (PAP).

QUINTA. Registro de la compensación por tiempo de servicios

Créase el Registro de la Compensación por Tiempo de Servicios (RCTS) a cargo del Ministerio de Economía y Finanzas, con la finalidad de centralizar la información para la liquidación de la compensación por tiempo de servicios y otras prestaciones del personal de los regímenes del Decreto Legislativo 728 y el Decreto Legislativo 276 que se trasladen al nuevo régimen.

SEXTA. Obligación de informar de las entidades

Los titulares de las entidades de la administración pública, incluidos los organismos constitucionalmente autónomos, las empresas públicas y los poderes del Estado, están obligados a remitir al Ministerio de Economía y Finanzas y a la Contraloría General de la República, dentro del primer trimestre del año, la información de los pagos realizados a su personal anualmente por toda fuente, desagregado por cada una de las personas que prestaron servicios durante el ejercicio fiscal anterior, bajo responsabilidad.

SÉTIMA. Aplicativo informático para el registro centralizado de planillas y de datos de los recursos humanos del sector público

Para fines de pago de las compensaciones, las entidades que se incorporen progresivamente a la presente Ley requieren que los datos personales de los beneficiarios y las planillas de pago se encuentren expresamente descritos y registrados mediante los procesos del "Aplicativo Informático para el Registro Centralizado de Planillas y de Datos de los Recursos Humanos del Sector Público - Aplicativo Informático" a cargo del Ministerio de Economía y Finanzas. Los datos registrados en el referido aplicativo sirven de base para las fases de formulación, programación, ejecución y evaluación del proceso presupuestario; para determinar el número de plazas del sector público; para implementar políticas salariales; para programar las obligaciones sociales y previsionales; y los gastos en personal cualquiera sea su modalidad de contratación directa o indirecta.

OCTAVA. Registro de títulos y grados obtenidos en el extranjero

Para efectos del funcionamiento del sistema administrativo de gestión de recursos humanos, tal como el ingreso, la progresión, cumplimiento de requisitos, entre otros, los títulos universitarios, grados académicos o estudios de posgrado emitidos por una universidad o entidad extranjera o los documentos que los acrediten son registrados ante Servir, requiriéndose como único acto previo la legalización del Ministerio de Relaciones Exteriores o el apostillado correspondiente. Servir administra este registro de manera transparente y con la finalidad de promover la capacitación y formación profesional de los funcionarios y servidores civiles. El registro es automático, gratuito y le otorga validez sólo para efectos del sistema administrativo de gestión de recursos humanos. Servir efectúa actos de fiscalización de la legalización del Ministerio de Relaciones Exteriores posterior sobre los documentos registrados, su falsedad origina la destitución del servidor civil sin perjuicio de las responsabilidades penales y administrativas.

NOVENA. Vigencia de la Ley

- a) A partir del día siguiente de la publicación de la presente Ley, son de aplicación inmediata para los servidores civiles en los regímenes de los Decretos Legislativos 276 y 728, las disposiciones sobre el artículo III del Título Preliminar, referido a los Principios de la Ley del Servicio Civil; el

Título II, referido a la Organización del Servicio Civil; y el Capítulo VI del Título III, referido a los Derechos Colectivos.

Las normas de esta Ley sobre la capacitación y la evaluación del desempeño y el Título V, referido al Régimen Disciplinario y Procedimiento Sancionador, se aplican una vez que entren en vigencia las normas reglamentarias de dichas materias, con excepción de lo previsto en los artículos 17 y 18 de esta Ley, que se aplican una vez que se emita la resolución de inicio del proceso de implementación. Este dispositivo no afecta los programas de formación profesional y de formación laboral en curso.

- b) La disposición complementaria final tercera, la disposición complementaria modificatoria segunda, la disposición complementaria transitoria sexta y el literal l) del artículo 35 de la presente Ley rigen desde el día siguiente de la publicación de la presente Ley.
- c) Las demás disposiciones de la presente Ley entran en vigencia al día siguiente de la publicación de los tres (3) reglamentos descritos en los literales a), b) y c) de la décima disposición complementaria final de la presente Ley.
- d) Las disposiciones del Decreto Legislativo 276 y del Decreto Legislativo 728 y sus normas complementarias, reglamentarias y de desarrollo, con excepción de lo dispuesto en el literal a) de la novena disposición complementaria final de la presente Ley, son de exclusiva aplicación a los servidores comprendidos en dichos regímenes. En ningún caso constituyen fuente supletoria del régimen que la presente ley establece.

DÉCIMA. Disposiciones reglamentarias

En un plazo de ciento ochenta (180) días calendario se dictan las normas reglamentarias de la presente Ley, que se estructuran en, al menos, los siguientes reglamentos:

- a) Reglamento general de la Ley del Servicio Civil, aprobado mediante decreto supremo, con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros, a propuesta de Servir.
- b) Reglamento de compensaciones, aprobado mediante decreto supremo refrendado por el Presidente del Consejo de Ministros y el Ministro de Economía y Finanzas. A propuesta de Servir para el caso de compensaciones no económicas; y a propuesta de la Dirección General de Gestión de Recursos Públicos, en coordinación con la Dirección General de Presupuesto Público, para el caso de compensaciones económicas.
- c) Reglamento del régimen especial para gobiernos locales, aprobado mediante decreto supremo refrendado por el Presidente del Consejo de Ministros, a propuesta de Servir.

UNDÉCIMA. Régimen especial para las municipalidades que cuentan hasta con 20 personas

El personal de las municipalidades se rige por la presente Ley con excepción de aquellas que cuenten hasta con veinte (20) personas laborando para la entidad pública bajo cualquier régimen o modalidad de contratación. En dicho caso las municipalidades tienen un régimen especial adecuado a sus características y necesidades.

El régimen especial no puede asignar menos derechos que los contemplados en esta norma y procura la simplificación de los procedimientos de gestión del Servicio Civil.

La municipalidad incluida en el régimen especial cuenta con condiciones, requisitos, procedimientos y metodologías especiales, los cuales son desarrollados en las normas reglamentarias de la presente Ley.

DUODÉCIMA. Transparencia y compromiso con el ciudadano

Para el cumplimiento de la finalidad de la presente Ley, y en armonía con la debida cautela y eficiencia en la administración de los recursos públicos, todas las entidades del Estado se encuentran obligadas a publicar en su portal institucional o en cualquier medio que

garantice su adecuada difusión, las metas institucionales, indicadores de desempeño y compromisos de mejora de los servicios y productos que suministran a los ciudadanos. Dichas metas, indicadores y compromisos deben redactarse en términos simples, para su adecuada comprensión, y deben ser cuantificables, a efectos de su evaluación y fiscalización.

Para el efecto, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) y Servir elaboran los instructivos necesarios.

La publicación y difusión de la información señalada debe efectuarse a más tardar el 31 de diciembre del año anterior al ejercicio presupuestal al que corresponden, priorizando la publicación de la información relacionada con las funciones de salud y educación.

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS TRANSITORIAS

PRIMERA. Implementación progresiva de la Ley

La implementación del régimen previsto en la presente Ley se realiza progresivamente, y concluye en un plazo máximo de seis (6) años, conforme a las reglas de gradualidad que establecen las normas reglamentarias, en el marco de la programación de las leyes anuales de presupuesto.

La implementación del régimen previsto en esta Ley se realiza por entidades públicas, a partir de criterios de composición de los regímenes al interior de las entidades, naturaleza de las funciones de la entidad, nivel de gobierno, presupuesto y las prioridades del Estado.

La Presidencia Ejecutiva de Servir emite una resolución de "inicio de proceso de implementación" y otra de "culminación del proceso de implementación" del nuevo régimen en una entidad pública.

Corresponde también a la Presidencia Ejecutiva de Servir declarar la culminación del proceso de implementación del Régimen de la Ley del Servicio Civil en el sector público.

SEGUNDA. Reglas de implementación

Las entidades públicas incluidas en el proceso de implementación se sujetan a las siguientes reglas:

- Queda prohibida la incorporación de personas bajo los regímenes de los Decretos Legislativos 276 y 728, así como cualquier forma de progresión bajo dichos regímenes, salvo en los casos de funcionarios o cargos de confianza.
- El régimen contemplado en el Decreto Legislativo 1057 es de aplicación hasta la culminación del proceso de implementación en cada entidad pública.
- A partir de la resolución de "inicio del proceso de implementación", toda incorporación de servidores que se efectúe se sujeta a las disposiciones del régimen del Servicio Civil contenido en la presente Ley y sus disposiciones complementarias y reglamentarias.
- Los destakes entre entidades públicas que no se encuentren en el nuevo régimen sólo puede realizarse hasta la emisión de la resolución de "inicio del proceso de implementación" de la entidad pública. No puede realizarse destakes desde y hacia dichas entidades con entidades públicas que hayan iniciado el proceso de implementación. Están permitidos los destakes entre entidades públicas que pertenezcan al régimen previsto en la presente Ley.
- La regulación contenida en los Decretos Legislativos 276 y 728 no referida a principios y gestión del Servicio Civil, ética, incompatibilidades, prohibiciones y responsabilidades, capacitación y evaluación, mantiene su vigencia únicamente para los servidores comprendidos en dichos regímenes, que opten por mantenerse en ellos hasta cuando culminen su vínculo con la entidad.

TERCERA. Proceso de transición de las entidades públicas al régimen del Servicio Civil

La presente Ley y su reglamento establecen las reglas, procesos y metodologías que deben seguir las entidades

seleccionadas para el traspaso al régimen del Servicio Civil. Estas incluyen al menos los siguientes pasos:

- Análisis situacional. Incluyendo un mapeo actual de puestos de la entidad, el análisis de los principales servicios a prestar por la entidad y de la carga de trabajo.
- Propuesta de reorganización incluyendo la simplificación de procesos, definición de nuevos perfiles de puesto y la cantidad de personal necesario para ejercer sus funciones adecuadamente, realizada en coordinación con Servir.
- Valorización de los puestos de la entidad pública en coordinación con Servir y el Ministerio de Economía y Finanzas.

CUARTA. Traslado de servidores bajo los regímenes de los Decretos Legislativos 276, 728 y 1057 al régimen del Servicio Civil

Los servidores bajo los regímenes de los Decretos Legislativos 276, 728 y 1057 pueden trasladarse voluntariamente y previo concurso público de méritos al régimen previsto en la presente Ley. Las normas reglamentarias establecen las condiciones con las que se realizan los concursos de traslado de régimen. La participación en los concursos para trasladarse al nuevo régimen no requiere de la renuncia previa al régimen de los Decretos Legislativos 276, 728 y 1057, según corresponda.

Los servidores bajo los regímenes de los Decretos Legislativos 276, 728 y 1057 que ganen los concursos y opten voluntariamente por el traslado al nuevo régimen previsto en la presente Ley, dejan de pertenecer a los regímenes señalados con la respectiva liquidación de sus beneficios sociales, según corresponda, y no tienen derecho a ninguna de las condiciones y beneficios establecidos en ellos; a partir de su traslado al nuevo régimen, cualquier disposición, resolución administrativa o judicial que contravenga esta disposición es nula de pleno derecho o inejecutable por el Sector Público.

Estos servidores no están sujetos al período de prueba previsto en la presente Ley.

Los servidores civiles que ingresan al régimen de Servicio Civil previsto en la presente Ley deben aportar al Sistema Privado de Pensiones o al Sistema Nacional de Pensiones, según corresponda. Los servidores civiles que han alcanzado el derecho a percibir una pensión pero optan por seguir prestando servicios, deben tramitar la suspensión de la pensión correspondiente.

QUINTA. Gestión de servidores bajo diferentes regímenes en entidades públicas en el régimen del Servicio Civil

A fin de poder mejorar el funcionamiento de la entidad pública y únicamente adecuarla a la nueva organización y perfiles de puesto, las entidades públicas están autorizadas, desde el inicio de su proceso de implementación, a reubicar de puesto a quienes presten servicios en ella, incluso si pertenecen al régimen del Decreto Legislativo 276 o 728 o cualquier carrera o régimen especial.

El proceso de implementación de las entidades al régimen del Servicio Civil no configura la causal de terminación prevista en el inciso j del artículo 49 de la presente Ley.

SEXTA. Inaplicación de normas para las entidades que adopten el régimen del Servicio Civil

A partir de la resolución de "inicio del proceso de implementación" emitida por Servir, no son de aplicación a las entidades públicas que implementen el régimen del Servicio Civil previsto en la presente Ley y a los puestos correspondientes a funcionarios públicos de libre designación y remoción: la Ley 28212, Ley que regula los ingresos de los Altos Funcionarios Autoridades del Estado y dicta otras medidas; y el Decreto de Urgencia 038-2006, que modifica la Ley 28212 y dicta otras medidas. En tales casos, las compensaciones se sujetan a lo dispuesto en la presente Ley y sus normas reglamentarias.

SÉTIMA. Servidores bajo el régimen del Decreto Legislativo 1057

Los servidores bajo el régimen del Decreto Legislativo 1057, Decreto Legislativo que regula el régimen especial

de Contratación Administrativa de Servicios, pueden presentarse a los concursos para puestos que se convoquen bajo el nuevo régimen previsto en la presente Ley. En caso de obtener un puesto, para ser efectivamente incorporados al nuevo régimen deben haber renunciado al régimen anterior y a partir de su traslado al régimen del Servicio Civil no tienen derecho a ninguna de las condiciones ni beneficios establecidos en él.

OCTAVA. Implementación del régimen del Servicio Civil

En tanto dure el proceso de implementación del régimen del Servicio Civil en todas las entidades públicas, las entidades públicas que hayan iniciado o culminado el proceso de implementación, pueden cubrir sus puestos en cualquier nivel de la carrera mediante concurso público de méritos abierto.

Lo dispuesto en los literales a) y d) del artículo 67 entra en vigencia cuando todas las entidades del Estado culminen el proceso de implementación del nuevo régimen previsto en la presente Ley.

NOVENA. Ingreso de Directivos Públicos

1. La entidad pública hasta la culminación del proceso de implementación del régimen del Servicio Civil previsto en la presente Ley, puede convocar a un proceso de selección de directivos públicos o cubrir los puestos directivos con:

- a) El Cuerpo de Gerentes Públicos, creado por el Decreto Legislativo 1024, Decreto Legislativo que crea y regula el cuerpo de gerentes públicos.
- b) El Fondo de Apoyo Gerencial, creado por el Decreto Ley 25650, Crean el Fondo de Apoyo Gerencial al Sector Público.
- c) Los directivos superiores y ejecutivos considerados en los literales a) y b) del numeral 3 del artículo 4 de la Ley 28175, Ley Marco del Empleo Público.
- d) El personal altamente calificado en el sector público normado por la Ley 29806, Ley que regula la contratación de personal altamente calificado en el sector público y dicta otras disposiciones.
- e) Los egresados de la Escuela Nacional de Administración Pública ENAP, creada por Decreto Supremo 079-2012-PCM, Decreto Supremo que crea la Escuela Nacional de Administración Pública.

2. La entidad pública que se encuentre en proceso de implementación al régimen del Servicio Civil y que cuente con gerentes públicos seleccionados y asignados por Servir, pueden incorporarlos como directivos públicos bajo el régimen del Servicio Civil sin necesidad de concurso. Después de la culminación del proceso de implementación de la entidad todo directivo público debe ingresar por concurso público.

DÉCIMA. Aplicación del régimen sancionador y proceso administrativo disciplinario

A partir de la entrada en vigencia de la presente Ley, los procesos administrativos disciplinarios en las entidades públicas se tramitan de conformidad con lo estipulado en la presente Ley y sus normas reglamentarias. El Código de Ética de la Función Pública, Ley 27815, se aplica en los supuestos no previstos en la presente norma.

Queda prohibida la aplicación simultánea del régimen disciplinario establecido en la presente Ley y la Ley del Código de Ética de la Función Pública o su Reglamento, para una misma conducta infractora, en el mismo procedimiento administrativo disciplinario.

El jefe de recursos humanos o quien haga sus veces, también tramita los procedimientos por infracciones al Código de Ética de la Función Pública.

UNDÉCIMA. Trabajadores bajo el régimen del Decreto Ley 20530

A los servidores que se encuentren en el régimen pensionario del Decreto Ley 20530, Régimen de

Pensiones y Compensaciones por Servicios Civiles prestados al Estado no comprendidos en el Decreto Ley 19990, que opten por incorporarse al régimen del Servicio Civil no se les acumula el tiempo de servicios, debiendo afiliarse al Sistema Nacional de Pensiones (SNP) o al Sistema Privado de Administración de Fondos de Pensiones (SPP), durante este nuevo período de trabajo.

Para el cálculo de la pensión a que se refiere el artículo 5 de la Ley 28449, Ley que establece las nuevas reglas del régimen de pensiones del Decreto Ley 20530, se toma como referencia la fecha de traslado al régimen del Servicio Civil.

Cuando dichos servidores culminen su Servicio Civil, percibirán la pensión bajo el régimen del Decreto Ley 20530, Régimen de Pensiones y Compensaciones por Servicios Civiles prestados al Estado no comprendidos en el Decreto Ley 19990, más aquella que pudiera haber generado en el SNP o SPP.

DUODÉCIMA. Destino de los egresados del Programa de Formación Amplia de la ENAP

Los egresados del Programa de Formación Amplia de la Escuela Nacional de Administración Pública pueden ser asignados, transitoriamente y en calidad de adjuntos, a las gerencias de entidades públicas en las que existan necesidades de modernización administrativa y que la entidad los requiera.

DÉCIMA TERCERA. Efectos del Programa de Formación Amplia en concursos públicos

Para efectos de los concursos públicos de personal, el Programa de Formación Amplia que se imparte en la Escuela Nacional de Administración Pública se considera equivalente a estudios de maestría.

DÉCIMA CUARTA. Efectos de implementación de la presente Ley

Para efectos de la implementación de la presente Ley, en lo que respecta a la compensación económica del puesto, el incremento de plazas y el ingreso de personal, las entidades que implementen la Ley del Servicio Civil quedan exoneradas de las restricciones previstas en los artículos 6 y 8 de la Ley 29951, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2013, o los artículos que hagan sus veces en las posteriores leyes anuales de presupuesto.

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS MODIFICATORIAS

PRIMERA. Descuentos autorizados a la planilla de pagos

Modifícase el literal c) de la Tercera Disposición Transitoria de la Ley 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, en los siguientes términos:

“(…)

c) La planilla única de pago sólo puede ser afectada por los descuentos establecidos por Ley o por mandato judicial expreso, de corresponder”.

SEGUNDA. Aplicación del pago de la compensación por tiempo de servicios para el sector público.

Incorpórase como tercer párrafo al artículo 2 del Decreto Legislativo 650, Ley de Compensación por Tiempo de Servicios, el siguiente texto:

“Cuando el empleador sea una entidad de la Administración Pública la compensación por tiempo de servicios que se devengue es pagada directamente por la entidad, dentro de las 48 horas de producido el cese y con efecto cancelatorio”.

DISPOSICIÓN COMPLEMENTARIA DEROGATORIA

ÚNICA. Derogaciones

a) Derógase el artículo 13 de la Ley 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública.

b) Una vez que la presente Ley se implemente, el Decreto Legislativo 1025, que aprueba normas de

capacitación y rendimiento para el sector público, y la Ley 28175, Ley Marco del Empleo Público, quedan derogados.

Comuníquese al señor Presidente Constitucional de la República para su promulgación.

En Lima, a los tres días del mes de julio de dos mil trece.

VÍCTOR ISLA ROJAS
Presidente del Congreso de la República

JUAN CARLOS EGUREN NEUENSCHWANDER
Segundo Vicepresidente
del Congreso de la República

AL SEÑOR PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE
LA REPÚBLICA

POR TANTO:

Mando se publique y cumpla.

Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a los tres días del mes de julio del año dos mil trece.

OLLANTA HUMALA TASSO
Presidente Constitucional de la República

JUAN F. JIMÉNEZ MAYOR
Presidente del Consejo de Ministros

957717-1

PODER EJECUTIVO

AGRICULTURA

Encargan funciones de la Administración Local de Agua Colca - Siguas - Chivay

RESOLUCIÓN JEFATURAL Nº 260-2013-ANA

Lima, 18 de junio de 2013

VISTO:

El Informe Nº 852-2013-ANA-OA-URH, de la Unidad de Recursos Humanos de la Oficina de Administración; y,

CONSIDERANDO:

Que, conforme al Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Autoridad Nacional del Agua, aprobado por Decreto Supremo Nº 006-2010-AG, las Administraciones Locales de Agua son unidades orgánicas que administran las aguas de uso agrario y no agrario en sus respectivos ámbitos territoriales;

Que, mediante Resolución Jefatural Nº 048-2010-ANA, se encargó las funciones de la Administración Local de Agua Colca – Siguas - Chivay, al señor Alberto Domingo Osorio Valencia;

Que, de acuerdo al Informe del visto, el citado funcionario hará uso de su descanso físico del 08 al 22 de julio de 2013, siendo necesario cubrir su ausencia a fin que el normal desarrollo de la unidad orgánica antes mencionada no se vea afectada;

Que, conforme a lo establecido en la Primera Disposición Complementaria Transitoria del Reglamento de Organización y Funciones (ROF), aprobado por Decreto Supremo Nº 006-2010-AG, la Jefatura de la entidad está facultada transitoriamente para encargar mediante Resolución Jefatural las funciones de las Administraciones Locales de Agua;

De conformidad con lo dispuesto en la Ley Nº 27594, Ley que Regula la Participación del Poder Ejecutivo en

el Nombramiento y Designación de Funcionarios Públicos y el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Autoridad Nacional del Agua, aprobado por Decreto Supremo Nº 006-2010-AG.

SE RESUELVE:

Artículo 1º.- Encargar temporalmente, a partir del 08 hasta el 22 de julio de 2013, al señor NAPOLEON SEGUNDO OCSA FLORES, las funciones de la Administración Local de Agua Colca – Siguas - Chivay, en adición a las funciones de su Contrato Administrativo de Servicios suscrito con esta Autoridad.

Artículo 2º.- Precísase, que al término del encargo de funciones a que se refiere el artículo precedente, el señor ALBERTO DOMINGO OSORIO VALENCIA, continuará ejerciendo las funciones de la Administración Local de Agua Colca – Siguas - Chivay.

Regístrese, comuníquese y publíquese,

HUGO EDUARDO JARA FACUNDO
Jefe
Autoridad Nacional del Agua

957564-1

Designan Director de la Dirección Zonal Tacna de AGRO RURAL

RESOLUCIÓN DIRECTORAL EJECUTIVA Nº 116-2013-AG-AGRO RURAL-DE

Lima, 2 de julio de 2013

VISTA:

La Nota Informativa Nº 409-2013-AG-AGRO RURAL-DO/DZT, y;

CONSIDERANDO:

Que, mediante Resolución Directoral Ejecutiva Nº 182-2012-AG-AGRO RURAL-DE, rectificadas mediante Fe de Erratas publicada en el Diario Oficial "El Peruano" el 29 de diciembre de 2012, se designó al Ingeniero Jesús Antonio Mancilla Heredia en el cargo de Director de la Dirección Zonal Tacna del Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural – AGRO RURAL, del Ministerio de Agricultura;

Que, el citado funcionario ha presentado su renuncia a dicho cargo, la misma que se ha visto pertinente aceptar y designar a su reemplazante;

De conformidad con lo establecido en la Ley Nº 27594, Ley que regula la participación del Poder Ejecutivo en el Nombramiento y Designación de Funcionarios Públicos, y en uso de las facultades otorgadas a esta Dirección Ejecutiva mediante la Resolución Ministerial Nº 1120-2008-AG, que aprueba el Manual de Operaciones de AGRO RURAL, y contando con la visación de la Dirección de Operaciones, de la Oficina de Asesoría Jurídica y de la Oficina de Administración;

SE RESUELVE:

Artículo 1º.- ACEPTAR la renuncia formulada por el Ingeniero JESUS ANTONIO MANCILLA HEREDIA al cargo de Director de la Dirección Zonal Tacna del Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural – AGRO RURAL, del Ministerio de Agricultura, dándosele las gracias por los servicios prestados.

Artículo 2º.- DESIGNAR al Economista JORGE LUIS ARRELUCÉ DELGADO en el cargo de Director de la Dirección Zonal Tacna del Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural – AGRO RURAL, del Ministerio de Agricultura, cargo considerado de confianza, con retención de su plaza de origen de Especialista en Capacitación IV, sujeta al Régimen Laboral del Decreto Legislativo Nº 728, la cual retomará una vez concluida su designación.

Artículo 3º.- DISPONER la publicación de la presente resolución en el Diario Oficial "El Peruano" y en el Portal

R.M. N° 1017-2013-IN.- Designan Director de la Oficina de Trámite Documentario de la Secretaría General del Ministerio **499446**

PRODUCE

R.M. N° 234-2013-PRODUCE.- Designan Directora de la Oficina de Logística de la Oficina General de Administración del Ministerio **499446**

RELACIONES EXTERIORES

R.M. N° 0647/RE-2013.- Autorizan viaje de Director Ejecutivo de la APCI a España, en comisión de servicios **499447**

SALUD

R.M. N° 435-2013/MINSA.- Aprueban Cuadro para Asignación de Personal del Hospital Nacional Docente Madre - Niño "San Bartolomé" **499447**

R.M. N° 436-2013/MINSA.- Aprueban Cuadro para Asignación de Personal del Hospital Nacional Hipólito Unanue **499448**

R.M. N° 437-2013/MINSA.- Aprueban Cuadro para Asignación de Personal del Instituto Nacional Materno Perinatal **499449**

PODER JUDICIAL

CORTES SUPERIORES DE JUSTICIA

Res. Adm. N° 723-2013-P-CSJLI/PJ.- Designan magistrados en diversas salas y juzgados de la Corte Superior de Justicia de Lima **499451**

ORGANOS AUTONOMOS

JURADO NACIONAL DE ELECCIONES

Res. N° 112-2013-P/JNE.- Autorizan viaje de Director Central de Gestión Institucional a Costa Rica, en comisión de servicios **499452**

Res. N° 636-2013-JNE.- Declaran nulo lo actuado en procedimiento de vacancia seguido contra alcalde encargado de la Municipalidad Distrital de Cuchumbaya, provincia de Mariscal Nieto, departamento de Moquegua **499453**

RR. N°s. 667, 669, 670 y 672-2013-JNE.- Declaran infundados recursos de apelación y confirman la Res. N° 001, emitida por el Jurado Electoral Especial de Trujillo en el marco del proceso de Segunda Consulta Popular de Revocatoria del Mandato de Autoridades Municipales, realizada el 7 de julio de 2013. **499457**

Res. N° 673-2013-JNE.- Declaran nula la Res. N° 001 emitida por el Jurado Electoral Especial de Trujillo, en extremo que concede recurso de apelación a favor de autoridades, y confirman dicha Resolución en extremo en que se pronunció sobre observación que afectaba a autoridad del distrito de Huanchaco **499461**

GOBIERNOS REGIONALES

GOBIERNO REGIONAL DE MOQUEGUA

Acuerdo N° 080-2013-CR/GRM.- Aprueban Crédito Suplementario en el Presupuesto Institucional del Pliego 455 Gobierno Regional del Departamento de Moquegua, para el Año Fiscal 2013 **499463**

GOBIERNOS LOCALES

MUNICIPALIDAD DE MAGDALENA DEL MAR

Ordenanza N° 018-MDMM.- Amplían plazo de vigencia para el acogimiento a beneficios otorgados por la Ordenanza N° 016-MDMM **499464**

MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO DE SURCO

Ordenanza N° 452-2013-MSS.- Crean el Centro de Conciliación de la Municipalidad **499465**

PODER LEGISLATIVO

CONGRESO DE LA REPUBLICA

FE DE ERRATAS

LEY N° 30057

Mediante Oficio N° 576-2013-SCM-PR, la Secretaría del Consejo de Ministros solicita se publique Fe de Erratas de la Ley N° 30057, publicada en la edición del 4 de julio de 2013.

DICE:

"Artículo 3. Definiciones

(...)

b) Directivo público. Es el servidor civil que desarrolla funciones relativas a la organización, dirección o toma de decisiones de un órgano, unidad orgánica, programa o proyecto especial. También comprende a los vocales de los Tribunales Administrativos.

(...)"

DEBE DECIR:

"Artículo 3. Definiciones

(...)

b) Directivo público. Es el servidor civil que desarrolla funciones relativas a la organización, dirección o toma de decisiones de un órgano, unidad orgánica, programa o proyecto especial.

(...)"

DICE:

"DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS TRANSITORIAS

(...)

QUINTA. Gestión de servidores bajo diferentes regímenes en entidades públicas en el régimen del Servicio Civil

(...)

El proceso de implementación de las entidades en el régimen del Servicio Civil no configura la causal de terminación prevista en el inciso j del artículo 49 de la presente Ley."

DEBE DECIR:

**"DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS
TRANSITORIAS**

(...)

QUINTA. Gestión de servidores bajo diferentes regímenes en entidades públicas en el régimen del Servicio Civil

(...)

El proceso de implementación de las entidades al régimen del Servicio Civil no configura la causal de terminación prevista en el inciso k del artículo 49 de la presente Ley."

962647-1

PODER EJECUTIVO

**PRESIDENCIA DEL
CONSEJO DE MINISTROS**

Decreto Supremo que declara el Estado de Emergencia en las zonas cafetaleras de los departamentos de Amazonas, Ayacucho, Cajamarca, Cusco, Huánuco, Junín, Pasco, Puno, San Martín, Ucayali y Piura, incluido los valles de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM)

**DECRETO SUPREMO
Nº 082-2013-PCM**

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

CONSIDERANDO:

Que, mediante el Decreto Supremo Nº 048-2013-PCM publicado el 04 de mayo de 2013, se declaró el Estado de Emergencia en las zonas cafetaleras de los departamentos de Amazonas, Ayacucho, Cajamarca, Cusco, Huánuco, Junín, Pasco, Puno, San Martín y Ucayali; incluido los valles de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM), por el plazo de sesenta (60) días calendario, por incremento de la incidencia y severidad de la enfermedad Hemileia Vastatrix o Roya Amarilla del Cafeto, con vigencia hasta 03 de julio de 2013;

Que, La Roya Amarilla del Cafeto, es una enfermedad producida por el hongo Hemileia Vastatrix, considerada la enfermedad más importante de este cultivo, estando entre los principales factores que influyen en su desarrollo la temporada de lluvias, el inoculo residual (hojas afectadas con roya) que queda en el campo al principio de la estación lluviosa y el grado de densidad foliar del árbol, y presentándose los niveles máximos de la enfermedad que implican la defoliación cuando finaliza la época lluviosa; enfermedad que viene afectando vastas extensiones de cultivo de café y a muchas familias que viven en torno a esta cadena agro productiva;

Que, según datos proporcionados por la Organización Internacional de Café (OIC), en el 2011 la producción mundial de café fue de 132 millones de sacos, de 60 kg., cada uno, y los porcentajes de los volúmenes de producción se distribuyeron principalmente entre: Brasil, que continuó siendo el líder en la producción mundial de café; Indonesia, Vietnam, Colombia, y Perú como noveno productor mundial, habiéndose logrado el reconocimiento internacional por su calidad, como sucede con nuestro café orgánico; por lo que su cultivo constituye una importante fuente generadora de empleo para un aproximado de 170 mil familias, estimándose que indirectamente 2 millones de peruanos están inmersos en esta cadena agro productiva, como son productores, comerciantes, acopiadores, transportistas, distribuidores, tostadores, administradores, entidades financieras, exportadores, técnicos y profesionales en todos los sectores mencionados, cafeterías, así como la agroindustria, entre otros;

Que, el Ministerio de Agricultura y Riego, mediante Oficio Nº 510-2013-AG-DM presentado el 04 de Julio de 2013, solicita la prórroga del Estado de Emergencia en las zonas cafetaleras de los departamentos de Amazonas, Ayacucho, Cajamarca, Cusco, Huánuco, Junín, Pasco, Puno, San Martín y Ucayali, incluyendo los valles de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM), asimismo se declare el Estado de Emergencia en las zonas cafetaleras del departamento de Piura; para cuyo efecto adjunta los Informes Nº 0008-2013-AG-SENASA-DSV-SMFPF-MYABAR emitido por la Dirección de Sanidad Vegetal del Servicio Nacional de Sanidad Agraria; el Informe Técnico Nº 008-2013-AG-AGRO RURAL/DO/SDIA de la Sub Dirección de Insumos y Abonos del Programa de Desarrollo Productivo - AGRO RURAL; el Informe Nº 0004-2013-AG-SENASA-DEPIU-EAREVALO emitido por la Dirección Ejecutiva de Piura - SENASA, presentados con el Oficio Nº 0320-2013-AG-SENASA; así como, el Informe Técnico Nº 062-2013-AG-DGCA-DPC/JFR emitido por la Dirección General de Competitividad Agraria de fecha 02 de julio de 2013; sustentos técnicos que evidencian el incremento de la incidencia y severidad de La Roya Amarilla del Cafeto, pese a los esfuerzos que ha venido efectuando dicho sector;

Que, el numeral 2.6 del artículo 2 del Reglamento de la Ley Nº 29664, Ley de creación del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres - SINAGERD, aprobado por Decreto Supremo Nº 048-2012-PCM, define al Desastre, como *"el conjunto de daños y pérdidas, en la salud, fuentes de sustento, hábitat físico, infraestructura, actividad económica y medio ambiente, que ocurre a consecuencia del impacto de un peligro o amenaza cuya intensidad genera graves alteraciones en el funcionamiento de las unidades sociales, sobrepasando la capacidad de respuesta local para atender eficazmente sus consecuencias, pudiendo ser de origen natural o inducido por la acción humana"*;

Que, resulta necesario precisar que la vigencia del Estado de Emergencia declarada por Decreto Supremo Nº 048-2013-PCM, a la fecha de presentación de la solicitud de su prórroga ante el Instituto Nacional de Defensa Civil - INDECI ya había caducado; sin embargo, del sustento técnico presentado por el Ministerio de Agricultura y Riego se aprecia que no sólo subsisten las condiciones de emergencia e incremento de la incidencia y severidad de La Roya Amarilla del Cafeto en las zonas cafetaleras anteriormente citadas, sino que además se ha incluido en la solicitud a nuevas zonas cafetaleras ubicadas en el departamento de Piura;

Que, la Dirección de Respuesta del Instituto Nacional de Defensa Civil - INDECI, mediante Informe Técnico Nº 0011-2013-INDECI/11.0 de fecha 04 de julio de 2013, considerando y habiendo analizado de manera integral, toda la información y sustento técnico presentado por el Ministerio de Agricultura y Riego, manifiesta que para contrarrestar el incremento de la propagación de La Roya Amarilla del Cafeto en las zonas cafetaleras ya identificadas con los daños reportados en varios departamentos del país y continuar con las medidas de control necesaria para evitar el riesgo de las siguientes campañas de la producción cafetera con las consecuentes pérdidas económicas para las familias y para el país; opina favorablemente para que se recomiende aprobar la Declaratoria de Estado de Emergencia de las zonas cafetaleras en los departamentos de Amazonas, Ayacucho, Cajamarca, Cusco, Huánuco, Junín, Pasco, Puno, San Martín, Ucayali y Piura; incluyendo los valles de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM), por el plazo de sesenta (60) días calendario, para la ejecución de acciones inmediatas destinadas a contrarrestar la emergencia y evitar la propagación de La Roya Amarilla del Cafeto y atender las zonas afectadas;

Que, la magnitud de la situación descrita demanda la adopción de medidas urgentes que permitan, a los Gobiernos Regionales de las zonas cafetaleras en los departamentos de Amazonas, Ayacucho, Cajamarca, Cusco, Huánuco, Junín, Pasco, Puno, San Martín, Ucayali, y Piura, incluyendo los valles de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM) y los Gobiernos Locales involucrados, según corresponda, con la intervención del Instituto Nacional de Defensa Civil - INDECI, el Ministerio de Agricultura y Riego, el Servicio Nacional de Sanidad Agraria - SENASA y demás instituciones y organismos, dentro de sus competencias, ejecuten las acciones inmediatas y necesarias destinadas al control de la propagación de La Roya Amarilla del Cafeto y la atención de la emergencia