



**CAEN** Centro de Altos  
Estudios Nacionales  
ESCUELA DE POSGRADO

**Modelo de la gestión de personas en la Administración pública de la  
Autoridad Nacional del Servicio Civil / Servir**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR  
EN POLITICAS PUBLICAS Y GESTION DEL ESTADO**

**AUTOR:**

**Mg. Carlos Enrique Tapia de Souza Ferreyra.**

**ASESORES:**

**Temático: Dr. Sabino Villón Bruno**

**Temático: Dra. Angélica Peña Hospinal**

**Metodológico: Dra. Tamara Pando Ecurra**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**Identidad, Sociedad y Nación**

**LIMA – PERÚ**

**2023**

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

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OTORGAR  
EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR**

Chorrillos, 17 de octubre del 2023

Reunido el Jurado de Tesis integrado por los Catedráticos:

Doctor Francisco SEMINARIO CORREA.....Presidente

Doctor Gaspar JIMÉNEZ PEÑA.....Vocal

Doctora ANGÉLICA PEÑA HOSPINAL.....Secretaria

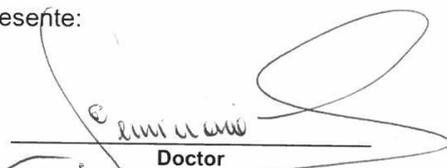
Para evaluar la sustentación del graduando:

**MAESTRO CARLOS ENRIQUE TAPIA DE SOUZA FERREYRA**

Después de escuchar la exposición y como resultado de la deliberación, se acuerda concederle la calificación de: ..... *Aprobado por Unanimidad,* .....  
..... *otorgandole la nota de 17.* .....

En mérito de lo cual el Jurado de Tesis lo declara ..... *Apto.* ..... para que se le otorgue el **Grado Académico de Doctor en Políticas Públicas y Gestión del Estado**, conforme a las disposiciones legales vigentes.

En fe de lo cual firman la presente:

  
Doctor  
Francisco SEMINARIO CORREA  
PRESIDENTE

  
Doctor  
Gaspar JIMÉNEZ PEÑA  
VOCAL

  
Doctora  
Angélica PEÑA HOSPINAL  
SECRETARIA

Título de Tesis:

**“MODELO DE LA GESTIÓN DE PERSONAS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA AUTORIDAD NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL/SERVIR”**

**Agradecimientos**

*Mi alto agradecimiento al Centro de Altos Estudios Nacionales, a las autoridades, catedráticos, y a todas las personas que con singular afecto han contribuido en el desarrollo de la presente investigación*

**Dedicatoria**

*A mi querida familia, por su constante e invaluable apoyo para alcanzar mis objetivos profesionales con gran ética profesional.*

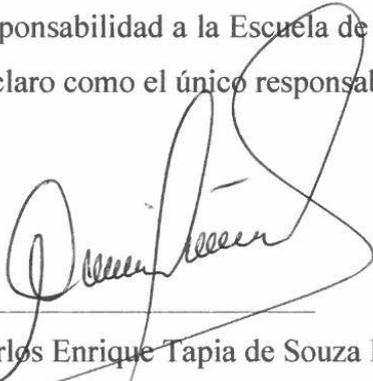
### Declaración Jurada de Autoría

Mediante el presente documento, Yo, **Carlos Enrique Tapia de Souza Ferreyra** identificado con Documento Nacional de Identidad N° 06111661, con domicilio real en Calle del pinar # 180 – Of. 304 Chacarilla, en el distrito de Surco, provincia de Lima, departamento de Lima, estudiante del **I Doctorado en Políticas Públicas y Gestión del Estado** del Centro de Altos Estudios Nacionales, Escuela de posgrado (CAEN-EPG) declaro bajo juramento que:

Soy el autor de la investigación que presento ante esta institución con fines de optar el grado académico de Doctor en Políticas Públicas y Gestión del Estado.

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

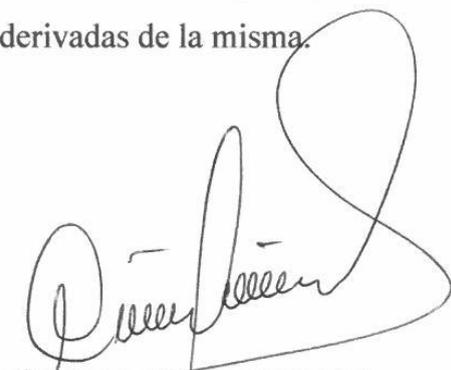
Declaro bajo juramento que los datos e información presentada pertenecen a la realidad estudiada, que no han sido falseados, adulterados, duplicadas ni copiados. Que no he cometido fraude científico, plagio o vicios de autoría; en caso contrario, eximo de toda responsabilidad a la Escuela de Posgrado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



Carlos Enrique Tapia de Souza Ferreyra  
D.N.I. N° 06111661

### **Autorización de publicación en el repositorio del CAEN**

A través del presente documento autorizo al Centro de Altos Estudios Nacional la publicación del texto completo o parcial de la tesis de grado titulada “*Modelo de la gestión de personas en la Administración pública de la Autoridad Nacional del Servicio Civil /Servir*”, presentada para optar el grado de **Doctor en Políticas Públicas y Gestión del Estado**; 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 al mismo 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.



Fecha, 17 de octubre del 2023

---

**Carlos Enrique Tapia de Souza Ferreyra**  
D.N.I. N° 06111661

# Índice

	<b>Página</b>
Carátula	i
Jurado evaluador	ii
Agradecimiento	ii i
Dedicatoria	iv
Declaración Jurada de Autoría	v
Autorización de publicación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
Resumen	x
Abstract	xi
Introducción	xii
<b>I. Planteamiento del problema</b>	<b>15</b>
1.1. Descripción de la realidad problemática	15
1.2. Preguntas de investigación	21
1.3. Objetivos de la investigación	21
1.4. Idea a defender	22
1.5. Justificación y viabilidad	22
1.6. Delimitación de la investigación	23
1.7. Limitaciones de la investigación	23
<b>II. Marco filosófico</b>	<b>25</b>
<b>III. Estado del conocimiento</b>	<b>33</b>
3.1. Antecedentes de la investigación	33
3.1.1. Investigaciones internacionales	33
3.1.2. Investigaciones nacionales	36
3.2. Teorías	39
3.3. Marco conceptual	62
<b>IV. Metodología de la investigación</b>	<b>65</b>
4.1. Enfoque de investigación	40
4.2. Tipo de investigación	40
4.3. Método de investigación	41

4.4.	Escenario del estudio	41
4.5.	Objeto de estudio	41
4.6.	Observables de estudio	42
4.7.	Fuentes de información	42
4.8.	Técnica e instrumentos de acopio de información	42
4.8.1.	Técnica de acopio de información	42
4.8.2.	Instrumentos de acopio de información	44
4.9.	Acceso al campo y acopio de información	44
4.9.1.	Acceso al campo	44
4.9.2.	Acopio de información	45
4.10.	Método de análisis de la información	45
<b>V.</b>	<b>Análisis y síntesis</b>	<b>50</b>
<b>VI.</b>	<b>Dialogo teórico-empírico</b>	<b>80</b>
	<b>Conclusiones</b>	<b>83</b>
	<b>Recomendaciones</b>	
	<b>Propuesta</b>	<b>86</b>
	<b>Referencias bibliográficas</b>	<b>87</b>
	<b>Anexos</b>	
	Anexo 1: Matriz de consistencia	93
	Anexo 2: Instrumentos de acopio de información	95
	Anexo 3: Autorización de acceso al campo	99
	Anexo 4: Estructura de la realidad	100

## Índice de tablas

Tabla 1. Desarrollo histórico y cambios institucionales	
De la administración pública	16
Tabla 2. Macrocategorías, Mesocategorías y Macrocategorías	76

## Índice de figuras

Figura 1. Tipología de los programas de reformas de las administraciones Públicas a partir de los años setenta	17
Figura 2. Esquema modelo de Gestión de personas	40
Figura 3. Sistema administrativo de Gestión de RRHH: Ámbito de acción De las oficinas de RRHH en las entidades del Estado	50
Figura 4. Interrelación de los sub sistemas del modelo del Sistema Administrativo de Gestión de RRHH	52
Figura 5. El Sistema administrativo de Gestión de RRHH en el Sector Público establecido en el servicio civil	55
Figura 6. Proceso general de análisis de datos cualitativos en base a a elementos con sentido, categorías	73
Figura 7. Estableciendo relaciones en Macrocategoria: “Ejecución del Plan de Desarrollo de Personas”	77
Figura 8. Estableciendo relaciones en Macrocategoria: “Aplicación del Modelo de felicidad”	78

## Resumen

La presente investigación denominada “*Modelo de la gestión de personas en la Administración pública de la Autoridad Nacional del Servicio Civil /Servir*”, se realizó durante el año 2020 al 2022, el objetivo general fue: Analizar de qué manera contribuye el modelo de gestión de personas de la Autoridad Nacional del Servicio Civil en el fortalecimiento de las capacidades de los gerentes públicos de las entidades públicas en la ciudad de Lima, puesto que el Estado peruano se encuentra comprometido en consolidar *la reforma del servicio civil*, toda vez que este proceso engloba a todas las personas que trabajan para el Estado, buscando con ello realizar una adecuada gestión de los servidores públicos con el fin de lograr una administración pública profesional eficaz al servicio de la ciudadanía; pues esta será una verdadera reforma, en la medida que se redefine y mejore las relaciones entre el Estado y la sociedad. En esa línea la presente investigación adquiere su importancia pues este estudio, nos llevó analizar de qué manera el Estado viene desarrollando su modelo de gestión de las personas dentro del aparato estatal, que falencias tiene y en qué situación se encuentra la administración de nuestros recursos humanos en las entidades públicas. Lo cierto que se observó que existen una serie de limitantes, que atentan contra el logro de nuestros objetivos como Estado, y por ende afectaría contra nuestro nivel de desarrollo y defensa nacional.

**Palabras claves:** *Gestión de recursos humanos, reforma servicio civil, Servir, entidad Pública, Gestión de personas*

## **Abstract**

The present investigation called " Model of people management in the public administration of the National Civil Service Authority / Servir ", was carried out during the year 2020 to 2022, the general objective was: Analyze how the people management model of the National Civil Service Authority contributes in strengthening the capacities of public managers of public entities in the city of Lima, since the Peruvian State is determined to consolidate the reform of the civil service, since this process includes all the people who work for the State , thus seeking to carry out an adequate management of public servants in order to achieve an effective professional public administration at the service of citizens; because this will be a true reform, to the extent that the relations between the State and society are redefined and improved. In this line, the present investigation acquires its importance since the study led us to analyze how the State has been developing its model of management of people within the state apparatus, what shortcomings it has and in what situation is the administration of our resources. humans in public entities. The truth is that it was observed that there are a series of limitations that threaten the achievement of our objectives as a State, and therefore it would affect our level of development and national defense.

**Keywords:** Human resources management, civil service reform, Servir, entity, Publish, People Management

## Introducción

El presente trabajo de investigación se titula “*Modelo de la gestión de personas en la Administración pública de la Autoridad Nacional del Servicio Civil /Servir*”, cuya temática pertenece al campo de la reforma del servicio civil, o sea de la administración de los RRHH en las entidades públicas. La investigación se ha desarrollado bajo el enfoque cualitativo, es de tipo teórico – empírico, cuyo método es el estudio fenomenológico ya que, a través de las entrevistas semiestructuradas realizadas, abordamos el mundo interior de nuestros sujetos de estudio, sus experiencias, vivencias, percepciones tratando de comprender e interpretar los fenómenos. En relación a la indagación documental las fuentes de información que se utilizó para el desarrollo del contenido fueron fuentes indirectas primarias como: textos, artículos científicos, ensayos, planes, programas, documentos normativos legales, directivas y memorias descriptivas, respecto al fenómeno de estudio que se abordó en esta investigación.

Este tema de investigación se encuadra en la línea de investigación de **Identidad, Sociedad y Nación del** Centro de Altos Estudios Nacionales (CAEN), toda vez que una buena gestión del recurso humano en la administración pública va redundar en beneficio de nuestra sociedad en su conjunto, por los buenos servicios que se prestaría a la población.

El informe final de tesis, contiene el desarrollo en cinco capítulos donde se presenta de forma sistemática y organizada los siguientes contenidos:

- En el primer capítulo, se analiza el planteamiento del problema, la realidad problemática, así como las preguntas de investigación, los objetivos, la justificación y viabilidad, así como la delimitación y limitaciones de la investigación.
- En el segundo capítulo, se desarrolla el marco filosófico del fenómeno de estudio.
- En el tercer capítulo, concerniente al estado del conocimiento, se identifican los antecedentes de la investigación, tanto nacionales e internacionales; se detalla cada una de las bases teóricas: histórica, normativa y referencial. Se detalla también el marco conceptual del trabajo.
- En el cuarto capítulo se menciona a la metodología de la investigación, comprendiendo el enfoque y tipo de investigación a efectuar, mostrando la metodología a utilizar, la misma que se desarrolló en seis etapas: como, planteamiento, diseño metodológico, levantamiento de campo, análisis y síntesis, diálogo teórico empírico, producción y post producción (reporte o informe final).

De la misma manera se relata el escenario de estudio especificando los objetos de estudio y los observables, las fuentes de información, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y que método de análisis de datos se desarrolló.

- En el quinto capítulo se desarrolló todo el proceso de análisis, resaltando que aquí se hizo en una primera parte, la fase divergente para luego mediante la síntesis la siguiente parte denominada como la fase convergente llegando a determinarse lo que se denomina, la estructura de la realidad.
- En el último capítulo se ejecutó el diálogo teórico empírico en vista que, nuestra investigación fue Teórico empírica. Consecuentemente, a lo antes mencionado llegamos a conclusiones y recomendaciones.

Por último, se detallan las referencias bibliográficas examinadas y anexos, poniendo siempre en relieve, que esta tesis cumple con los requisitos y exigencias del método científicos, dentro de un tema en que se resalta la importancia de una adecuada gestión del recurso humano en la administración pública para coadyuvar en el logro de los objetivos del Desarrollo Nacional que finalmente repercute en el aseguramiento de nuestra Seguridad Nacional.

## Capítulo I.

### Planteamiento del problema

#### 1.1. Descripción de la realidad problemática

El contexto mundial exige que las organizaciones se viabilicen hacia la competitividad, en la búsqueda de la excelencia a través de la gestión recursos humanos en la gestión de personas para el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones en la administración pública, teniendo en cuenta que, sin la activa participación de los recursos humanos, no hay calidad y mejora en los procesos de la administración, por lo tanto, el desempeño de sus funciones en las organización e instituciones gubernamentales ha tenido una evolución conceptual de la administración pública en el mundo.

Desde hace algo más de dos siglos, que acontecieron grandes cambios en un contexto experimentado por las administraciones de los países europeos que influyeron parte en el sector público de España y otros países en Europa y América, han definido posibles escenarios de futuro a través de las diferentes instituciones del Estado; en grandes líneas evolutivas de las instituciones centrales y territoriales, que acontecieron a lo largo del tiempo, sobre cada periodo los modelos de Administración pública (Ballart y Ramio, 2001).

Sin embargo, a mitad del siglo XX surgieron importantes aportaciones que se centraron en el desarrollo y giro desde tareas administrativas clásicas, funciones de planificación y de gestión de servicios, a fin de dar mayor eficiencia y eficacia al funcionamiento de las administraciones públicas a partir de los poderes públicos creados para tal fin en representación del Estado.

A partir de este momento, se desarrolló un intercambio de ideas y su consiguiente aplicación en el sector público, promoviendo un sistema moderno de la función pública bajo el enfoque de racionalización de un aparato del Estado. Lo cierto es que este enfoque democratiza el rol de los gobiernos pues aquí, se tiene que responder a nuevos cambios, valores y demandas sociales; en resumen, se constituye una administración y una función pública desde un análisis de la burocratización en el desarrollo administrativo y siguiendo una línea de tiempo, para resaltar la evolución de la Administración Pública en Europa. A manera de ejemplo, se muestra la evolución histórica y cambios institucionales que atravesó España en la Tabla 1.

**Tabla 1***Desarrollo histórico y cambios institucionales de la administración española*

Etapa	Grandes cambios	Instituciones específicas
S. XIII-XVI	Construcción del Estado-nación: Hacienda, Ejército, Marina y Justicia real. Confusión entre ámbito público y la Casa del Rey	Consejos Secretarios reales Virreyes y Corregidores
S. VVIII- mediados - XVI	Absolutismo monárquico Organización por bureaus de la administración central Desarrollo de la ciencia de la policía y de la cameralísta	Validos Juntas Secretarios de despacho universal Intendentes
1780-1880	Constitucionalismo Creación del sistema moderno de estructuración de la administración. Creación de las categorías básicas de empleados públicos Separación política administrativa	Consejo de ministros Ministerio del Interior-Fomento Banco Central y Tribunal de Cuentas Subsecretarios Presupuestos ministeriales División provincial
	Creación de organismos gestores de servicios Desconcentración territorial del poder	División ministerial contemporánea Organismos autónomos y
1880-1950	Experiencias de descentralización en la administración autonómica o local Profesionalización de la función pública	empresas públicas Conciertos económicos vascos y Mancomunidad de Cataluña Supresión de las “Cesantías”
1950-2000	Crecimiento Cuerpos especializados Prestación de servicios sociales y regulación de la actividad económica Replanteamiento y reforma	Organismos autónomos, empresas, fundaciones, agencias. Administraciones autonómicas Entes de cooperación local Administración europea

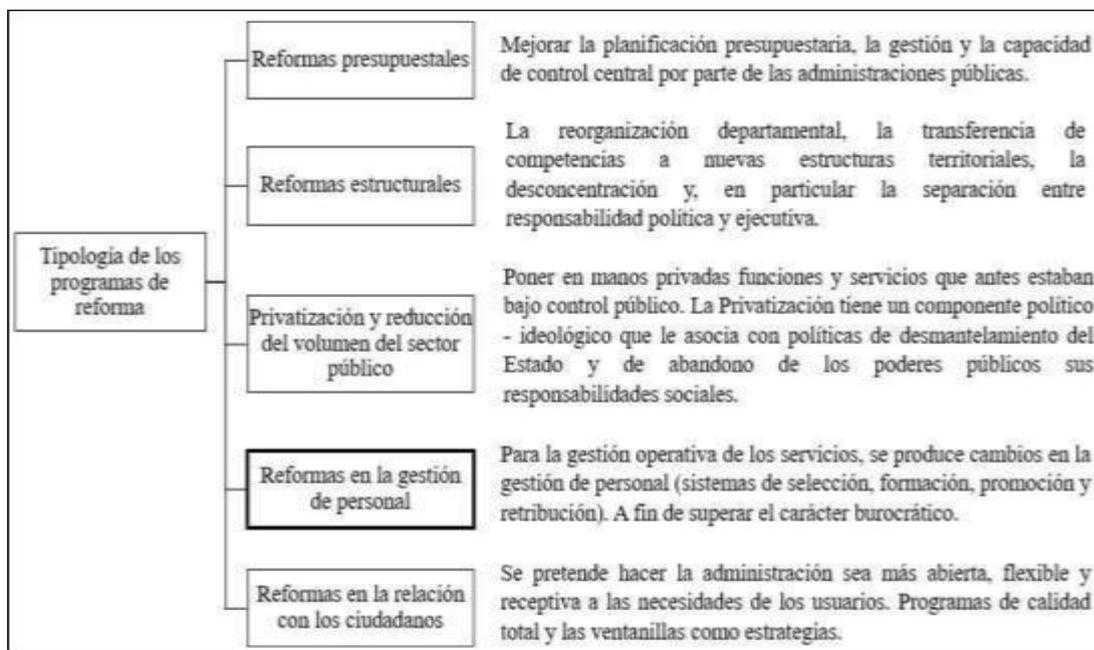
En este contexto, se describe la problemática y evolución a la que se enfrentó la Administración Pública española, que han asumido teniendo en cuenta los contextos conceptuales, culturales, constitucionales y legales, así como como la influencia que tuvieron de otros países como: Alemania, Francia, Canadá y Estados Unidos.

Estos países, han mostrado la profundidad y la velocidad de los cambios en la Administración pública para afrontar con garantías las turbulencias tecnológicas, económicas, sociales y políticas como parte de la evolución del Estado contemporáneo.

Desde este marco, Ballart y Ramio (2001) establecen como punto de partida de los “Programas de reforma de las administraciones públicas a partir de los años setenta” en la administración pública española, poniendo en agenda los gobiernos de muchos países que, las administraciones públicas eran menos eficientes que el sector privado. Existiendo una insatisfacción generalizada con el rendimiento de las organizaciones públicas, y en particular con el de los funcionarios. Por ende, en la mayoría de países, los ciudadanos reclamaban un gobierno más reducido, más flexible y más receptivo a las demandas sociales, donde los ciudadanos contribuyentes estaban más informados y eran cada vez más exigentes; estos factores de exigencias y presiones para las administraciones públicas, han desarrollado caminos de modernización y reformas que fueron aplicadas en Europa occidental produciendo cambios estratégicos en la administración central de los Estados. Dichos cambios parte de 5 categorías de reformas que hacen distinción, como señala Ingraham (1996, citado en Ballart y Ramio, 2001, p. 16), por ende, cabe valorar la reforma en la “gestión de personal” como alcance estratégico en la administración pública, que se muestra en la Figura 1.

### Figura 1

*Tipología de los programas de reformas de las administraciones públicas a partir de los años setenta.*



Fuente. Adaptación de Ballart y Ramio (2001). Ciencias de la Administración.

Mientras tanto, en base a las reformas y modelos de la administración pública y que constituyeron grandes retos para el futuro en Europa occidental, en Latinoamérica los gobiernos han venido integrando estos nuevos cambios en la gestión pública y privada; al considerar a las personas el activo más valioso, desde el punto de vista de sus necesidades y a la vez los medios que los proporcionan para exigir resultados, asignando a las personas con las capacidades y competencias para el puesto en la función pública. Es decir, el papel que cumplen las personas en la sociedad del conocimiento es fundamental, pues está inmerso, transmite, crea y utiliza el conocimiento (Freedman, 2004); por ende, como señala el autor se puede esperar que las personas sean valoradas por sus competencias intelectuales y talento en la consecución de las metas de las organizaciones y la administración pública.

Un ejemplo de eso es, Chile que ha puesto en agenda de modernización del Estado en el año 2012, denominado el “*Nuevo modelo de gestión de personas, para la administración central del Estado*”, cuyo eje fundamental es la prestación de servicios de calidad a la ciudadanía, dándole la importancia de aumentar los niveles de productividad del aparato público y de esa manera impactar en una optimización de los niveles y estándares de servicio. Es decir, es parte del esfuerzo orgánico del Servicio Civil de Chile, que se ha propuesto fortalecer la capacidad de los servicios públicos en el desarrollo e implementación de políticas y prácticas de gestión de personas, mediante el diseño de políticas en la materia, la promoción de reformas legales y normativas para el mejoramiento de la gestión, la administración y provisión de información para la función pública, el desarrollo de asesorías para subsecretarios y jefes de servicio, y la implementación de herramientas de gestión efectivas y basadas en evidencia (Servicio Civil de Chile, 2012, p. 2).

En efecto observamos que dicho país, fue consecuente con lo definido por la Asamblea General de la ONU (2011), que emitió por unanimidad la Resolución 65/309, estableciendo que la búsqueda de la felicidad “es un objetivo humano fundamental” y que existe necesidad para “que se aplique al crecimiento económico un enfoque más inclusivo,

equitativo y equilibrado, que promueva el desarrollo sostenible, la erradicación de la pobreza, la felicidad y el bienestar de todos los pueblos”, a fin de emprender “la elaboración de nuevas medidas que reflejen mejor la importancia de la búsqueda de la felicidad y el bienestar en el desarrollo, con miras a que guíen sus políticas públicas”.

En definitiva, en base a este marco, Chile ha puesto en la agenda de las políticas públicas en agosto del 2012 en su informe que tituló *Bienestar Subjetivo: el desafío de repensar el desarrollo*, y su objetivo central fue, repensar el desarrollo en función de otras áreas de la economía, destacando el papel de la felicidad y el bienestar como nuevas variables para medir el progreso de un país (Reyes del Villar, 2017, p. 8).

En el caso peruano, según Rivera (2013) señala que, “la evolución de la Gestión de Personas en el Perú ha experimentado varias etapas, cada una de las cuales ha significado nuevos y mayores desafíos para los profesionales del Desarrollo Humano en las organizaciones” (p. 4). Por ello, Rivera señala que el gran reto que tiene un gerente de Recursos Humanos es crear modelos de gestión a la medida de su empresa; y el gran error, tratar de copiar lo que funcionó en otra empresa, en otra región o en otro sector; por esta razón, ningún gerente de Recursos Humanos puede dar una solución a la gestión de personas sin saber qué está pasando en su empresa, sin medir, sin encuestar, sin datos.

Desde esta perspectiva, el Perú ha iniciado la reforma en el marco de la modernización del Estado mediante los sistemas administrativos, específicamente de la Gestión de Recursos Humanos, que se encuentra previsto en el numeral 1 del artículo 46 de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, y está normado en la Ley N° 30057 (2013), Ley del Servicio Civil y el Decreto Legislativo N° 1023 (2008), Decreto Legislativo que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil, rectora del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos. Conforme a lo dispuesto por la Ley del Servicio Civil, se instituye, desarrolla y ejecuta la política de Estado en relación del Servicio Civil, a través del conjunto de normas, principios, recursos, métodos, procedimientos y técnicas utilizadas por las entidades públicas en la gestión de los recursos humanos.

En este contexto, Gaviño (2020) señala que:

El Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, actualmente afronta tres retos principales como : a) el fortalecimiento de la rectoría de SERVIR (debe existir una mayor vinculación con las Entidades y oficinas de recursos humanos), b) la implementación de la Ley del Servicio Civil (que tras 7 años desde su publicación, aún sigue en proceso de implementación, y cuya puesta en operatividad se espera que ayude a homogenizar la contratación de personal en el Estado y sus condiciones, incluyendo reglas claras para el ingreso, capacitación, monitoreo, incentivos y conclusión del servicio) y c) la ubicación del cuerpo de Gerentes Públicos en las Entidades (que de producirse podría generar una mejor prestación de servicios en las Entidades Públicas). [p.45]

Es decir, desde el fortalecimiento de la rectoría de SERVIR depende, el criterio, que se logre dar mayores pasos en la implementación de la Ley del Servicio Civil, así como en la ubicación y aprovechamiento de los Gerentes Públicos en la administración pública.

En relación con el sistema administrativo de la gestión de recursos humanos, y aplicado a través de SERVIR no se toma en cuenta en las políticas públicas la manera de concebir y las formas de alcanzar el estado de felicidad como propuesta, y por ende se hace necesario la integración en el Modelo de gestión de personas en la administración pública en las entidades del Estado peruano.

Bajo este contexto, en la presente investigación se trata de comprender e interpretar el modelo de gestión de personas (o recursos humanos) que se aplica en el ámbito de la administración pública, así como de gestionar modelos de felicidad para los colaboradores, a fin de que las personas se acerquen en busca de soluciones, apoyo y prácticas que favorezcan y promuevan su felicidad en el trabajo y en la vida, tal como lo establece en su aporte Seligman (2003), es decir que para gestionar la felicidad se puede lograr asignándoles a los colaboradores labores acordes con sus capacidades, conocimientos y pasiones.

Desde el 2008 el Estado peruano viene realizando la Reforma del servicio civil, a través de la creación de la Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR), del Cuerpo de Gerentes Públicos y del régimen especial de Contrato Administrativo de Servicio (CAS), en relación con el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, que viene demostrando una limitación para la selección, acceso, concursos y desempeño del personal idóneo en el marco de la meritocracia, igualdad de oportunidades en el sector público, y, que a la fecha no está consolidado en un modelo de sistema de gestión de personas en la administración pública y sus actores clave.

## **1.2. Preguntas de investigación**

### **1.2.1 Pregunta general**

¿Cómo contribuye el modelo de gestión de personas de la Autoridad Nacional del Servicio Civil en el fortalecimiento de las capacidades de los gerentes públicos de las entidades públicas en la ciudad de Lima?

### **1.2.2 Preguntas específicas**

- a. ¿De qué manera la ejecución de los planes de desarrollo de las personas del modelo de gestión de personas a través de la Autoridad Nacional del Servicio Civil contribuye en la administración pública del Estado peruano?
- b. ¿Cómo los lineamientos para integrar el modelo de la felicidad en el marco de la reforma del servicio civil a través de la Autoridad Nacional del Servicio Civil contribuyen en la administración pública del Estado peruano?

## **1.3. Objetivo de la investigación**

### ***1.3.1 Objetivo general***

Determinar de qué manera contribuye el modelo de gestión de personas de la Autoridad Nacional del Servicio Civil en el fortalecimiento de las capacidades de los gerentes públicos de las entidades públicas en la ciudad de Lima.

### ***1.3.2 Objetivos específicos***

- a. Determinar cómo la ejecución del plan de desarrollo de las personas del modelo de gestión de personas a través de la Autoridad Nacional del Servicio Civil contribuye en la administración pública del Estado peruano.

- b. Determinar cuáles son los lineamientos para integrar el modelo de la felicidad en el marco de la reforma del servicio civil a través de la Autoridad Nacional del Servicio Civil que contribuye en la administración pública del Estado peruano.

#### **1.4. Justificación y viabilidad**

**Idea a defender:** La propuesta de analizar, explicar y describir el sistema administrativo de gestión de recursos humanos, la ejecución del plan de desarrollo de las personas al servicio del Estado y los lineamientos para integrar el modelo de la felicidad en la administración pública en el marco de la reforma del servicio civil, permitirá contribuir y aumentar los niveles de productividad del sector público para fortalecer la capacidad de los servidores públicos en el desarrollo e implementación de políticas y prácticas del modelo de gestión de personas en la administración pública del Estado peruano con herramientas de gestión efectivas y basadas en evidencia.

La propuesta del tema de investigación se justifica por qué permitirá analizar la situación actual del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos basado en el modelo de gestión de personas a través del Servicio Civil, toda vez que se considera que un modelo de gestión de personas en base a la felicidad puede potenciar el rendimiento de los funcionarios y colaboradores de la administración pública en los diferentes niveles de gobierno.

Asimismo, los resultados y experiencias serán útiles para optimizar e incrementar la administración pública del Estado peruano, el sistema administrativo de gestión de recursos humanos, la profesionalización de los servidores públicos, conocer la reforma del servicio civil y aplicar un modelo de la felicidad en la administración pública. Es decir, conviene que las organizaciones contribuyan al desarrollo de sus colaboradores. Entendiendo que el ser humano es un ser integral que no puede desligar lo personal de lo laboral (Melé, 1996).

En definitiva, la investigación es de suma importancia, porque permitirá realizar aportes que servirán para mejorar la organización y sensibilización para obtener emociones positivas de los funcionarios y colaboradores en la administración pública, que servirán para crear los recursos personales perdurables, incluyendo los recursos intelectuales, físicos, psicológicos, sociales y disfrute del trabajo como parte de su felicidad individual y colectivo, aplicado en la administración pública.

Finalmente, los que se beneficiaran directamente son los funcionarios y servidores públicos como parte de las distintas prácticas para favorecer la felicidad en el trabajo en la función pública.

## **1.5. Delimitación de la investigación**

### ***1.5.1. Delimitación temática***

El presente estudio comprende la aplicación del modelo de gestión de personas en la administración pública en las entidades del Estado peruano.

### ***1.5.2. Delimitación teórica***

Se efectuará el desarrollo desde la perspectiva de los conceptos teóricos y metodológicos en secuencia lógica, orgánica y deductiva, los temas ejes que forman parte del marco teórico en la que circunscriben las categorías de estudios, modelo de gestión de personas en la administración pública en las entidades del Estado peruano, con las subcategorías correspondientes; que sientan las bases en los soportes teóricos que permitirán el desarrollo de este trabajo de investigación.

### ***1.5.3. Delimitación espacial***

El presente estudio de investigación se enfocará en los trabajos de la aplicación del Modelo de gestión de personas en la administración pública en las entidades del Estado peruano; ubicada en Lima Metropolitana.

### ***1.5.4. Delimitación temporal***

En el presente trabajo de investigación se observará y verificará el modelo de gestión de personas en la administración pública en las entidades del Estado peruano.

## **1.6. Limitaciones de la investigación**

### ***1.6.1 Limitación teórica***

Como limitaciones teóricas se establece que, debido a que no se cuenta con fuentes de información suficientes que tratan el tema en el Centro de Altos Estudios Nacionales para facilitar la documentación de inicio y término de aplicación del modelo de la felicidad en el desempeño docente, ya que esta limitación no influirá en la parte fundamental de la metodología y el recojo de información, en vista, que se empleará los medios digitales para la recopilación utilizando test elaborados por expertos, a fin de fundamentar las variables de estudio.

### ***1.6.2 Limitación geográfica***

No implica limitación, en vista, que se mantendrá comunicación permanente, por ser alumno del CAEN - EPG.

### ***1.6.3 Limitación logística***

El presente estudio no presenta limitación logística, porque serán asumidos por el investigador.

### ***1.6.4 Limitación de información***

La falta de disponibilidad de tiempo por parte de algunos funcionarios de la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, lo que muchas veces negaban autorizar el ingreso a dicha institución para administrar las entrevistas, sin embargo, se pudo superar esta limitación para lograr obtener nuestros datos, adecuándonos a su disponibilidad de tiempo, que mayormente eran los días sábados por la noche. Otro aspecto limitativo para desarrollar la presente investigación fue la escasa producción investigativa, dentro del repositorio institucional del CAEN - EPG, al no disponer de otros estudios relacionados con el tema motivo de nuestra investigación, toda vez que lo que se buscaba eran temas inmersos dentro de la Seguridad Nacional. Empero esta limitación se superó con la posterior búsqueda en otros repositorios de tesis digitales, tanto nacionales e internacionales que tengan relación a las categorías de estudios para sustentar los antecedentes y el estado del conocimiento de la investigación.

## Capítulo II.

### Marco filosófico

#### **2.1 Fundamentación ontológica de la gestión de personas en la administración**

**pública** Desde la concepción filosófica de la gestión de personas en la administración pública, conviene ponderar la ontología del ser en tanto es, o del ser en general, como fundamento de la investigación científica (como estudio de la naturaleza del ser), de tal forma que se puede validar los valores del pasado, analizar el presente y planificar el futuro, más allá de cualquier razonamiento axiológico.

Desde la ponderación ontológica el hombre es capaz de usar su imaginación para concebir ideales que le propongan un futuro por el cual administrar recursos humanos en bien de los ciudadanos en la realidad, específicamente si tiene que gestionar personas en el ámbito de la administración pública. Que conforme sus ideales pueden estar dominados por su rutina y los prejuicios de su entorno social, en el entendido de que la gestión de personas tiene como fortaleza la colectividad cuyas actividades es materia de crítica o de alago. Al mismo tiempo, según la ontología, la persona puede ser con personalidad o sin personalidad, por lo que se deja amoldar o domesticar por el medio social en el que vive.

La gestión de la persona es adaptable a la sociedad donde vive, convive con las tradiciones culturales impuestas, es manipulable por las corrientes ideológicas que por la gestión del hombre se convierten defectos y aciertos. Dicho de otro modo, la manipulación de la gestión inculca vicios o defectos, en las masas. Dentro de la ontología, el sujeto es ideal para dominar y ser dominado, que transforma el orden social.

En opinión de Aguilar, Bolaños y Villamar Muñoz (2017) la filosofía en la vida de las personas, es fundamental por cuanto acrecienta su sabiduría que se convierte en ciencia, es la doctrina de que enfoca la búsqueda racional de una serie de saberes que establece los principios que rigen el conocimiento humano. De ese conjunto de saberes filosóficos se desprenden las principales ciencias de carácter humanista, social y científica que han permitido al hombre ampliar sus conocimientos, desarrollar nuevos conceptos, teorías y metodologías de estudio.

La filosofía, permite alcanzar la sabiduría y lograr respuestas a los problemas sociales, asimismo permite entender el origen de la vida, del universo, de las acciones políticas, religiosas y culturales, que a lo largo de la historia que ha permitido dar respuesta a las necesidades humanas, permitiendo el desarrollo teórico, científico y social del ser humano.

En este marco, la gestión de personas ocupa una causa como ser, en la ontología, es decir, el gestor en la administración pública debe ser completo, aquel que posee las habilidades y domina los roles gerenciales, es aquel gestor que logra una perfecta mixtura entre teoría y práctica, aquel individuo que reflexiona la realidad del contexto y estudia a la Administración y sabe cómo aplicar la Administración (Robbins y Judge, 2009). Por lo tanto, como disciplina conexas a la Administración, la Administración de Recursos Humanos y su concepción más moderna –la Gestión de personas– se ciñe a este mismo patrón: también en ella se encuentra la necesidad de estudiar a los Recursos Humanos y la de aplicar las técnicas y conocimientos teóricos adquiridos, realizando los ajustes y correcciones necesarios

Por su parte, Chenet (2015) señala que:

Las empresas y entidades públicas existen para generar rentabilidad social, consistente en el bienestar de los pobladores del país y con el propósito de mejorar la calidad de vida de estos. En resultado, se intenta que los trabajadores de dichas entidades empleen principios de eficiencia, eficacia y efectividad, encaminados a la entrega de bienes y servicios públicos de alta calidad a los pobladores o beneficiarios de la institución pública en la cual laboran (p. 14).

Para Chiavenato (2009), “durante el siglo XX podemos distinguir tres eras organizacionales diferentes: la era industrial clásica, la era industrial neoclásica y la era de la información” (pp. 34-40). Conocer las características de cada una de ellas permitirá comprender mejor las filosofías y las prácticas para tratar con las personas que laboran en las organizaciones y su contribución con la sociedad.

Finalmente, los fundamentos filosóficos, han permitido al hombre desarrollar la gestión de personas, ponderando y estableciendo ciencias que explican los fenómenos reales, que definen las virtudes y principios humanos

sobre los cuales se han creado terminologías legales, derechos como parte de la sociedad.

## **2.2 Fundamentos epistemológicos del pensamiento del hombre en la**

**administración** En opinión del Papa Juan Pablo II, el hombre tiene el privilegio al libre pensamiento, por lo que cada hombre es filósofo y posee concepciones filosóficas con las cuales orienta su vida. Vale decir vida es producto de la filosofía, porque cada ser humano se gana la vida según su posibilidad, como técnico, profesional, obrero, artista, deportista. Etc.

En consecuencia, se puede colegir que la filosofía comienza con la humanidad, ninguna actividad humana puede considerarse fuera de ella. Ningún ser humano, puede considerarse capaz de contestar a cabalidad las preguntas que surgen en diversos campos de la ciencia. Castillo Córdova (2013) opina que todo hombre está capacitado para reflexionar sobre las dimensiones más profundas de la vida. Todo ser humano, tarde o temprano, se plantea el por qué y el para qué de su existencia, se pregunta de dónde viene y a dónde va, quién es y lo que podría hacer de su vida. En esto se distingue de los animales.

Según Martínez (2009) la diferencia entre el ser humano y el animal, es que vive de un día para otro: come, bebe, duerme, crece, corretea, se reproduce y muere. En cambio, en los seres humanos existe un rasgo característico peculiar, que se caracterizan por sus inquietudes intelectuales, que sabe distinguir los peligros de no vivir la vida, sabe identificar los acontecimientos con cierta objetividad y tomar conciencia de la propia situación existencial, es decir se administra por sí mismo de forma racional. En consecuencia, el hombre ha nacido para pensar, para plantearse interrogantes, claro está que el pensamiento filosófico permite conocer la gestión de personas a través de la administración, sabe diferenciar influencias negativas sobre la capacidad filosófica del hombre, sabe calificar los conceptos de saber ser y saber hacer.

Schumacher (2005) mencionando al filósofo alemán Josef Pieper, hace recordar que el hecho de filosofar constituye un acto que trasciende el mundo laboral. El mundo laboral es aquí sinónimo del mundo en el que se ha de funcionar, rendir, competir. De vez en cuando conviene distanciarse de todo eso. No se logra sólo cuando se ejerce la filosofía. También el poeta trasciende

la cotidianidad; es capaz de olvidarse de todo, y de cometer locuras. Lo mismo hace el amante: su amor le impulsa a dejar atrás todo cálculo y no dejarse comprometer por un mundo utilitario. O sea, el filósofo se parece a un amante y a un poeta. Él también es un amante: ama la verdad, la ansía. Platón habla del "eros filosófico". Dice que la filosofía se asemeja a la locura, porque saca al hombre de su mundillo y lo conduce hacia las estrellas. Y todo el que sufre alguna conmoción, es invitado a trascender su mundo cotidiano. Es lo que ocurre cuando alguien se encuentra en una "situación límite".

La filosofía, el arte, la religión y también el amor están relacionados en cierta manera. Se oponen al utilitarismo del mundo laboral. No se dejan "comercializar" o utilizar para determinados objetivos. Al hacerlo, la filosofía y la religión se transformarían en ideologías, y el amor, en una industria del sexo.

Con la filosofía - como en la poesía - se trasciende lo cotidiano. Esto a veces es necesario para "sobrevivir" en un mundo difícil, es un modo de mantener la serenidad, si el día a día es insoportable. Nietzsche dice que Sócrates huyó hacia la filosofía porque tenía una mujer inaguantable, la famosa Xantipa, que le regañaba sin parar. Nietzsche exaltaba la noción de la voluntad de vivir, poniéndola como el centro mismo del pensamiento y creía en una fuerza de voluntad de poder detrás de toda acción humana, teniendo el hombre por tanto siempre un deseo de poder y éxito (Sánchez, s.f.). En relación a Sócrates, él creía que el autoconocimiento, la reflexión, el examen de conciencia, era esencial para alcanzar la felicidad y la sabiduría, para vivir una vida virtuosa (Taylor, 1961).

La tradición cuenta que una vez Xantipa echó un cubo con agua sucia por la ventana, cayéndole a Sócrates que estaba abajo con sus amigos, conversando sobre temas filosóficos. Los amigos se enfadaron, pero Sócrates quedó impassible: "En mi casa llueve cuando hay tormenta". Y los amigos concluyeron: "Como Sócrates sabe tratar a Xantipa, sabe tratar a cualquier otra persona" Cuando una persona trasciende el mundo cotidiano, niega la "exigencia totalitaria" del mundo laboral: expresa que la profesión, por importante que sea, no debe absorber completamente las facultades humanas, ni puede satisfacer todos los deseos de su corazón; hay algo más a lo que uno quiere dedicarse.

En definitiva, en esto estuvieron de acuerdo todos los filósofos, poetas y amantes de todos los tiempos. El filósofo, pues, tiene mucho más en común con un poeta, por ejemplo, que con un empresario; lo que no quiere decir que también un empresario no pueda ni deba ejercer la filosofía.

### **2.3 Fundamentos epistemológicos de la filosofía en la administración**

La filosofía como reflexión tiene una relación directa con la administración con el aporte de diversas disciplinas científicas, como las ciencias sociales, economía, la psicología, la ingeniería, la estadística etc., pues se trata de evaluar la naturaleza y calidad de su conocimiento científico, la verdad o falsedad de sus teorías o cómo proveen de explicaciones adecuadas o cuál es la estructura formal y conceptual de sus teorías o qué relación debe darse entre la explicación y la predicción de un fenómeno. Además de plantear el problema de la elección entre diversos métodos y, cómo no, interrogarse acerca de la naturaleza de las regularidades y leyes científicas. La filosofía y la administración tienen mucha utilidad en el proceso de investigación científica, pues nos hace acreedores de una capacidad crítica especial vinculada no solo al despliegue de una metodología concreta, sino a principios fundacionales de la investigación científica.

Muchos científicos utilizan paradigmas filosóficos, quizás sin saberlo, hacen gestión administrativa al mostrar interés en determinar si los conocimientos y herramientas que emplean gozan de validez o si son objetivas. Es más, podríamos decir que la labor científica es esencialmente una labor administrativa, ya que ambas tienen por objetivo comprobar una proposición. La administración, es a la ciencia lo que la teología a la religión, y lo que la estética es al arte. Se puede hacer ciencia sin epistemología explícita, así como se puede practicar una religión sin entreverarse en disputas teológicas, y crear obras de arte sin intentar entender textos de estética.

Pero en todos estos casos se acepta tácitamente montones de ideas. Por ejemplo, incluso el más ingenuo de los creyentes religiosos tiene alguna idea, por tosca que sea, acerca de aquello que venera, adula o teme. La tarea del teólogo es refinar y propagar esta idea. Tal refinamiento tiene también usos prácticos: se enseña en las escuelas religiosas y se emplea para catequizar. También sirve de cartabón para medir el tamaño de la herejía y el condigno castigo.

## 2.4 Fundamentos filosóficos del modelo de felicidad en la gestión de personas

Según Aristóteles (1988):

Desde la filosofía antigua, se considera la felicidad como el fin legítimo y el bien supremo de la existencia humana: (...) y cuál es el bien supremo entre todos los que pueden realizarse. Sobre su nombre, casi todo el mundo está de acuerdo, pues tanto el vulgo como los cultos dicen que es la felicidad, y piensan que vivir bien y obrar bien es lo mismo que ser feliz. Pero sobre lo que es la felicidad discuten y no lo explican del mismo modo el vulgo y los sabios (Aristóteles, 1988, pp.134-135).

Asimismo, Séneca (2006) señala que:

Todos los hombres, hermano Galión, quieren vivir felices; pero al ir a descubrir lo que hace feliz la vida, van a tientas; y no es fácil conseguir la felicidad en la vida, ya que se aleja uno tanto más de ella cuánto más afanosamente la busca, si ha errado el camino; si éste lleva en sentido contrario, la misma velocidad aumenta la distancia. (pp. 41-42).

Como vemos, ya desde la antigüedad, grandes pensadores como los anteriormente mencionados, nos hablaban y resaltaban a la felicidad como un fin o un bien supremo pero que cuesta conseguirlo y demandaba un esfuerzo del ser humano si quería obtenerlo.

Por otro lado, Rojas (2000) plantea que:

La felicidad del hombre desde distintos ángulos; para él, la felicidad no depende de la realidad sino de la percepción de la realidad que uno hace, porque considera que la felicidad no hay que esperarla, sino que hay que ganársela a base de esfuerzo y dedicación, como una conquista. Para este autor, la felicidad es posible y se alcanza a través de la trilogía amor-trabajo-cultura. La espiritualidad, aunque no esté declarada abiertamente, sobrevuela como elemento esencial que aglutina estos tres elementos y da profundidad y sentido a la existencia (p. 78).

Para este pensador, la felicidad es más una forma de viajar que una estación definitiva y es la coherencia interior, el puente que nos conduce al castillo de la felicidad. Dice que ésta no depende de un fármaco ni tampoco de una terapia, aunque la define como un estado de ánimo que afecta esencialmente a nuestro ser. La felicidad, básicamente, tiene que ver con el sentido global de la

existencia humana: no depende del consumo de objetos sino de la vivencia interior que trasciende el acto de consumir (p. 78)

Es así como, los objetos están al servicio de una vida digna y próspera, pero la persona no tiene que vivir nunca al servicio de los objetos ni depender de ellos para conseguir cotas de plenitud. Marías (2003) en una de sus obras decía:

Hay que tener en claro qué necesitamos para ser felices, y sobre todo a quiénes necesitamos, porque las necesidades son primariamente personales, en el doble sentido de que yo soy persona y de que lo necesario es siempre, a última hora, algunas personas sin las cuales no podemos ser felices ( p.36).

#### **2.4.1 La felicidad como máxima moral y filosofía de vida**

Arellano (2019), nos señala que, “gracias al avance del conocimiento de la felicidad, los debates se han venido enriqueciendo” (p.36). Algunos autores toman posturas críticas, como la periodista y activista canadiense Naomi Klein, quien critica el desmedido poder de la industria sobre la felicidad, como se sabe ella es una severa cuestionadora de la globalización y el capitalismo, resalta como el consumismo viene afectando a los trabajadores, al medio ambiente y democracia. Asimismo, el escritor inglés William Davies describe los peligros y daños de “la industria de la felicidad” y cómo esta presiona la organización de la sociedad.

Por otra parte, filósofos clásicos también han realizado importantes propuestas sobre *cómo debería organizarse la sociedad* para garantizar niveles de felicidad óptimos y homogéneos entre sus miembros. Quizá la propuesta más conocida de este tipo sea la de Immanuel Kant y sus máximas morales (que llamó “imperativos categóricos”). Kant establece que el razonamiento debe ser el criterio máximo para actuar, y no las exigencias sociales ni las tradiciones o los supuestos dogmáticos. Es decir, para Kant, las acciones serán justificables si son consideradas racionalmente como correctas.

Otra de las propuestas más populares es el “utilitarismo”, rama filosófica de la ética. Uno de los pensadores más icónicos del utilitarismo Stuart Mill, relaciona la felicidad con las relaciones sociales sanas; por lo tanto, propone que la sociedad debe orientarse a proteger las libertades y potenciales individuales. Sin embargo, bajo esta perspectiva, las acciones son juzgadas por sus consecuencias sociales; por ende, el bien del grupo primaría sobre el individual.

Por ende, la moral también ha sido analizada desde la psicología, siendo Lawrence Kohlberg quien ha hecho más aportes sobre el tema. Según su modelo de desarrollo psicomoral, el grado de maduración cognitiva complejiza los criterios morales. La maduración cognitiva está determinada por la edad y por la educación; por consiguiente, en sociedades donde hay grandes desigualdades de oportunidades, es esperable que los criterios morales sean muy heterogéneos y que sea difícil tener objetivos comunes.

En definitiva, el estudio de la felicidad ha sido por mucho tiempo el dominio de los filósofos. De esta manera, una primera acepción sobre la felicidad se desprende de la filosofía moral, que la entiende desde el significado de la "buena acción": la felicidad se entiende, así como la virtud individual que se pone en juego al pertenecer y participar en una comunidad. Asumiendo que logra integrar elementos que pueden ser considerados como intrínsecamente buenos y que se justifican por sí mismos - por ejemplo, la bondad, la valentía o la justicia-, para Aristóteles la felicidad consistía en poner en funcionamiento una vida virtuosa, donde se posibilita el alcance del bienestar individual.

## Capítulo III.

### Estado del conocimiento

#### 3.1 Antecedentes de la investigación

##### 3.1.1 Investigaciones internacionales

Barrio, S. (2020). *El control interno en la administración pública: influencia de los factores emocionales* (Para optar el grado académico de Doctor). Universidad de Salamanca, España. La investigación tiene un doble objetivo, referido a los ámbitos académico y profesional; en el ámbito académico, aplicar la teoría del modelo COSO, que en el control interno ha renovado conceptos y sistemas de trabajo, se relaciona con el modelo teórico, en psicología, de inteligencia emocional de Goleman, que ha impregnado diferentes facetas del conocimiento académico y en el ámbito profesional, explicar la fusión de estos dos modelos puede aportar una vía de estudio novedosa, facilitando que la aplicación práctica de estas ideas en el control interno y en auditoría, sirva para aportar valor y enriquecer esta función en la administración pública. La metodología aplicada es un enfoque explicativo, que “van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos”, se realizó la selección y recolección de datos con un criterio válido, para llevar a cabo inferencias y análisis estadísticos, empleando la encuesta y el método Delphi en panel de expertos, para recolectar sistemáticamente juicios de expertos sobre un problema, procesar la información y a través de recursos estadísticos, construir un acuerdo general de grupo. La investigación llegó a la conclusión que, el desarrollo de este trabajo se ha destacado la importancia de la economía conductual utilizándola como marco de referencia objeto de este estudio, donde se ha puesto de manifiesto la relación existente entre la economía y la psicología, ya que ambas ciencias buscan aplicar el estudio y análisis de las conductas propias del comportamiento humano y sus efectos sobre las decisiones económicas entre los dos procesos de control interno y el de gestión emocional en la administración pública. Además, el planteamiento de la hipótesis de esta tesis ha consistido en demostrar que los factores emocionales tienen una influencia significativa en el control interno y en las capacidades de los auditores, dentro del marco del sector público, considerando que esta perspectiva empírica puede contribuir a nuevas aplicaciones en la gestión de la eficiencia del sector público,

aportando visión enriquecedora de la persona y del trabajo. De igual manera, la proporción gestión eficiente de los recursos humanos en el sector público es un aspecto fundamental, y más en los tiempos de pandemia que estamos sufriendo, por ende, el trabajo en el sector público debe desarrollarse, por imperativo constitucional, con la máxima eficiencia, centrado en el ámbito del control interno del sector público, para cuya labor necesitamos contar con recursos humanos muy capacitados que tengan un conjunto de competencias técnicas, personales y emocionales. En definitiva, la gestión emocional irá dominando terreno en las organizaciones y fundamentalmente en el sector público, debido que es más difícil motivar mediante aspectos económicos, por esta razón se debe tomar especial atención a una apropiada gestión emocional en el personal. El estudio ha puesto el énfasis en la importancia que tiene la gestión de las emociones en la Administración Pública, y especialmente, en el ámbito del control interno, sentando las bases para que se puedan elaborar estudios más profundos realizados por psicólogos expertos en la gestión de las competencias emocionales en los recursos humanos.

Ballester, A. (2019). *La comunicación de las administraciones públicas españolas en el siglo XXI* (Para optar el grado académico de Doctor). Universidad de Navarra, España. La investigación tuvo como objetivo conocer hasta qué punto los nuevos medios y canales de información han afectado en España a la comunicación de las Administraciones Públicas y sus gobiernos. La metodología aplicada para esta investigación combina métodos cuantitativos, cualitativos y una triangulación de ambos; con los cualitativos se estudió el organigrama de cada una de las Administraciones Públicas, el líder del gobierno, el portavoz y los miembros del gobierno, así como las tareas del gabinete de comunicación, el público y la oposición del Gobierno y con la metodología cuantitativa, se analiza información de diferente índole, como el análisis del presupuesto de la oficina de comunicación y su histórico, así como la influencia de los medios de comunicación analizando el Estudio General de Medios. La investigación llegó a la conclusión que, existe excesivo personal eventual y temporal en los departamentos de comunicación, por ejemplo, en la Generalitat Valenciana, que entre el 20 y el 30% del personal que trabaja en el ámbito de la comunicación son empleados públicos funcionarios de carrera y la

debería ser justo (al menos) al revés. Asimismo, la profesionalización de la comunicación de gobierno. La comunicación del gobierno de una administración pública debe estar profesionalizada con funcionarios de carrera en los puestos clave que garanticen la permanencia de la información. Los funcionarios de carrera son quienes garantizan las transiciones de los gobiernos y el cumplimiento de la ley, en definitiva, son los guardianes de la Administración Pública. De igual manera, se evidenció la falta de comunicación interna en las Administraciones Públicas, por tanto, en la nueva gobernanza pública se necesita de comunicación interna, porque los empleados públicos deben participar en la toma de decisiones para integrar en la democracia participativa de la sociedad en los asuntos públicos, más si cabe, debe hacer una participación de los empleados públicos en la participación gubernamental. En definitiva, los nuevos perfiles profesionales en las Administraciones Públicas, requiere de conocimientos tecnológicos, manejo y uso de las técnicas de información y comunicación social, en nuevos lenguajes, el uso hipertextual y visual, el dominio de idiomas, una mentalidad estratégica, una capacidad de escucha, así como de adaptación y contextualización de los mensajes dependiendo la red social y el público objetivo, por ende este perfil es fundamental en la tipología de Administraciones Públicas del siglo XXI.

Vásquez, S. (2015). *Un modelo de gestión de personas orientado a la felicidad en el trabajo* (Para optar el grado académico de Doctor). Universidad de Santiago de Compostela- España. El objetivo de este trabajo consiste en la propuesta de un modelo de gestión de personas orientado a incrementar los niveles de felicidad en el trabajo, además del análisis de sus efectos en el desempeño laboral. La investigación tiene una metodología cualitativa, a partir del método hermenéutico y análisis documental de la teoría en la que se analiza la evolución de las principales teorías y aportaciones en el ámbito del comportamiento organizacional, el entorno en el que se enmarca la gestión de personas en la actualidad, las tendencias y retos de gestión de talento y las nuevas competencias de la dirección de personas y concretamente a la felicidad en el trabajo y su impacto en la gestión de recursos humanos y, que se desarrolla la propuesta de un modelo de gestión de personas orientado a la felicidad en el trabajo. Los resultados de la investigación, evidenciaron que, es fundamental que las organizaciones identifiquen los valores y rasgos que desean que conformen la cultura

organizacional de cada compañía, porque ese será el tablero en el que se juegue la partida de la gestión de los recursos humanos. Además, que la actuación del modelo de gestión de personas orientado a la felicidad en el trabajo se desarrolla en una propuesta de valores corporativos traducidos en los comportamientos que la organización pretende que sean referentes habituales, es decir comportamientos observables que definen la cultura de la compañía orientada a la felicidad en el trabajo y que contribuyen a la felicidad de las personas. De igual manera, los resultados del estudio permiten afirmar que la variable Valores (desempeño contextual) es el mejor predictor del desempeño laboral. Dicha variable ha resultado ser un predictor significativo del desempeño en todos los años en que ha sido evaluado las personas; en consecuencia, las organizaciones podrían mejorar su eficacia y eficiencia mejorando el bienestar de sus trabajadores y trabajadoras. Por lo tanto, este resultado tiene implicaciones sobre el proceso de selección, puesto que podría sentar las bases para elegir a aquellas personas que presentan unas puntuaciones más altas en felicidad y emociones positivas. Además, considerando el efecto conjunto de estas variables y la estabilidad del desempeño constatada en el estudio, esta implicación tendría efectos a largo plazo. Por último, la mejora de las condiciones laborales que puedan generar emociones positivas se demuestra potencialmente importantes a la hora de mejorar el resultado organizacional.

### **3.1.2 Investigaciones nacionales**

Chong, R. M. (2019). *Modelo de gestión para mejorar la calidad del servicio público en la UGEL San Martín, 2018* (Para optar el grado académico de Doctor). Universidad César Vallejo, Tarapoto. Su objetivo de investigación fue diseñar un modelo de gestión basado en la teoría de Deming para mejorar la calidad del servicio público en la UGEL San Martín, 2018. La investigación fue de diseño descriptivo propositivo, teniendo como muestra a 20 trabajadores y a 80 usuarios de la UGEL San Martín, la técnica utilizada fue el análisis documental y como instrumentos se utilizó dos cuestionarios; uno para conocer las características de la gestión actual según el trabajador de la UGEL San Martín y otro para conocer las características del servicio público en la UGEL San Martín desde la percepción del usuario. La investigación presenta los resultados descriptivos de la variable calidad del Servicio Público, que refleja a nivel global el 56% respondieron que el servicio que reciben

la mayoría de los usuarios no está acorde al trato de calidad que necesitan las personas al ser atendidas en los trámites que realizan en las diferentes áreas de gestión, lo que se deduce también que repercute en la gestión de la institución; palpando la deficiencia en el liderazgo, no se tiene en cuenta las capacidades y habilidades de las personas para desempeñarse en un cargo específico y para estar en estrecha relación con los diferentes usuarios: directivos, docentes, padres de familia, estudiantes y público en general; en tanto, los resultados de gestión pública en las dimensiones estímulos e innovación alcanzaron una valoración baja de 33%. La investigación concluyó que, falta comprender y poner en práctica el nuevo enfoque de gestión pública centrado en el ciudadano, de tal manera que se brinde una buena atención priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos cuyos resultados que se logren, impacten en el servicio a los usuarios y que todos tengan oportunidad de acceder a servicios públicos de calidad.

Herrera, L. E. (2017). *Factores claves en la gestión de personas, benchmarking: “Los Mejores lugares para trabajar” y Productos Unión* (Para optar el grado académico de Doctor). Universidad Peruana Unión, Lima. Su objetivo de investigación fue fortalecer los factores claves en gestión de personas para desarrollar la competitividad organizacional. La investigación es de tipo descriptiva cuantitativa de benchmarking, de diseño transversal, la muestra estuvo constituida por 234 trabajadores, se utilizó como instrumento el cuestionario elaborado por Great Place To Work para el recojo de los datos. La investigación concluyó que, existe diferencia significativa en los promedios de los factores claves de gestión respecto de los Mejores. La mitad de los trabajadores no tiene confianza en sus líderes, cerca de la mitad considera que quienes los lideran no son personas de credibilidad, el mayor número siente que no son tratadas con respeto y más de la mitad considera que quienes los dirigen no son imparciales. A pesar de la insatisfacción laboral que generan los mandos y la relación con los compañeros de trabajo, casi 60% de los trabajadores considera Productos Unión como un gran lugar donde trabajar. La calificación no se sustenta en la aplicación de buenas prácticas en la gestión de personas sino en convicciones religiosas, el Señor es el dueño y se llega aquí para servirle, por eso la lealtad y el orgullo. En definitiva, obtener mejores resultados organizacionales, retener y atraer el talento

administrando los factores claves de gestión de personas, basada en motivadores extrínsecos como sucede en los Mejores lugares para trabajar, es una oportunidad existente.

Bermeo, J. E. (2016). *Sistema experto "Mide tu Felicidad" para optimizar el proceso de medición del estado de felicidad en los estudiantes de la Universidad Nacional de Trujillo*. (Para optar el grado académico de Doctor). Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, Lima. Su objetivo de investigación fue optimizar los procesos actuales que tiene la universidad para que el alumno y la Unidad de Bienestar Psicológico puedan medir el estado de felicidad de los estudiantes universitarios, a través de la implementación de un sistema experto denominado Mide Tu felicidad. La investigación ha sido cuasi experimental, la muestra ha sido de 166 estudiantes de la Facultad de Ciencias Sociales por conveniencia, con dos grupos: el experimental de 77 estudiantes y el de control con 89 estudiantes. Asimismo, ha utilizado dos instrumentos para medir los procesos: a) el Test Escala de Felicidad de Lima, del investigador Alarcón, (2006), que consta de 27 ítems y 4 dimensiones:

1) sentido positivo a la vida con  $\alpha$  de .88, con 11 ítems, 2) satisfacción con la vida, con  $\alpha$  de

.79, con 6 ítems, 3) realización personal, con  $\alpha$  de .76, con 5 ítems, y 4) alegría de vivir, con  $\alpha$  de .72, con 5 ítems. Asimismo, tiene  $r=.511$  y  $p<.001$  y  $\alpha =.916$ ; y

b) la encuesta de medición del proceso, que consta de 21 ítems, para la medición de cada ítem se ha utilizado Pearson; también se ha obtenido el  $\alpha$  de .731, con 30 estudiantes al azar de diferentes años y escuelas académicas. Finalmente, la arquitectura del sistema experto es el Shell Exsys Corvid Core, porque proporciona una eficiente y eficaz manera de desarrollar y optimizar el proceso de construcción del sistema, donde el sistema experto realiza preguntas y presenta cinco alternativas (Escala de Likert), los estudiantes responden a las preguntas y el sistema proporciona la medición y además su diagnóstico de la Felicidad. El promedio de respuestas ha sido 1, que está en el rango de Aceptable. Asimismo, el 100 % de los estudiantes alcanzó el nivel 1 (Aceptable). Lo evidencia la aceptación del sistema al optimizar los procesos de medición del estado de felicidad.

## **3.2 Teorías**

### **3.2.1 Modelo de gestión de personas en la administración pública**

#### **Definición**

El Modelo de gestión de personas constituye una propuesta acerca de los resultados que cada servicio público en su conjunto, debe lograr respecto a sus integrantes y en ese sentido, no sólo incumbe al área especializada de Gestión de Personas, sino a toda la Institución (Servicio Civil de Chile, 2012, p. 10).

La gestión de personas en la administración pública es una condición necesaria para la consecución de un mejor Estado. El concepto de gestión de personas según el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, (CLAD, 2003) es, “la garantía de posesión por los servidores públicos de una serie de atributos como el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia” (p.15). Asimismo, hace una relación entre la tenencia de estas condiciones con la existencia de un sistema de gestión del empleo y las personas, enfocado al fortalecimiento de estas garantías, esto es, a “compatibilizar los objetivos de eficacia y eficiencia con los requerimientos de igualdad, mérito e imparcialidad que son propios de administraciones profesionales en contextos democráticos”.

En este marco, se ha evidenciado el esfuerzo orgánico de la Institución encargada de fortalecer la capacidad de los servicios públicos en el desarrollo e implementación de políticas y prácticas de gestión de personas, mediante el diseño de políticas en la materia, la promoción de reformas legales y normativas para el mejoramiento de la gestión, la administración y provisión de información para la función pública para los servidores en la administración pública a través de herramientas de gestión efectivas que contribuyan a mejorar la calidad y efectividad de la gestión de personas en el Estado (Servicio Civil de Chile, 2012, p. 2).

En este sentido, el Modelo de gestión de personas para ser operativizado en la administración pública a través del Servicio Civil, se ha propuesto perfeccionar y enriquecer la gestión de personas a disposición de los servicios públicos, que ofrece una guía de contenidos y procesos relevantes para la definición de prioridades de gestión y para la toma de decisiones de intervención que contribuyan a cumplir la

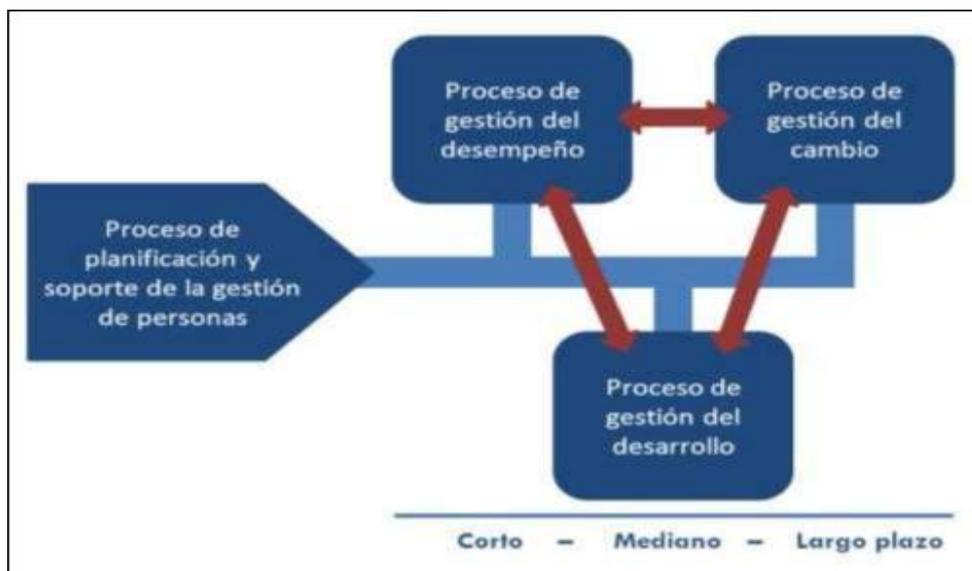
estrategia institucional pública.

En efecto, este nuevo modelo busca que los servicios diagnostiquen qué elementos están o no presentes en su organización, los diferentes niveles de desempeño que poseen y en qué y cómo necesitan avanzar. Según los resultados que cada servicio identifique, el paso posterior será definir y diseñar la carta de navegación, mediante un plan estratégico en gestión de personas que, vinculado con la planificación institucional, ayude a avanzar hacia el horizonte deseado, considerando el nivel de desarrollo, los recursos disponibles y las prioridades de cada institución. Este Modelo se basa en cuatro procesos fundamentales que organizan la Gestión de Personas.

El Esquema Modelo de Gestión de Personas basado en Modelo de horizontes temporales que se muestra en la Figura 1, se relaciona con la repetición permanente de los ciclos, donde todos los elementos ocurren de forma simultánea, que atiende sus propias especificidades y que también se impactan mutuamente, que ha propuesto el Servicio Civil de Chile (2012) de acuerdo al detalle siguiente:

### Figura 2

#### *Esquema Modelo de Gestión de Personas*



Fuente: Universidad Alberto Hurtado (2012).

- 1) El Ciclo de Corto Plazo en gestión de personas o Ciclo de ***Gestión del Desempeño***, busca que los puestos de trabajo y la organización, estén provistos con individuos idóneos, con metas de desempeño definidas, pertinentes y recompensadas, de manera que sea posible asegurar el logro de los objetivos fijados.
- 2) El Ciclo de Mediano Plazo en gestión de personas o Ciclo de ***Gestión del Desarrollo***, no se centra en las metas de corto plazo sino en los objetivos que permitirán que la organización sea eficaz en el futuro para cumplir su misión. Busca la preparación de las personas de todos los niveles de la organización, a objeto de proveer las competencias requeridas para desarrollarse en los escenarios venideros contemplados en la estrategia. Se trata de un ciclo que articula, por la vía de preparar las capacidades de las personas y de los equipos, para el éxito futuro.
- 3) El Ciclo de Largo Plazo en gestión de personas o Ciclo de ***Gestión del Cambio Organizacional***, se centra en las transformaciones necesarias para orientar a la organización, en su conjunto, hacia los horizontes de largo plazo vinculados a la misión institucional considerando contextos cambiantes. Es este ciclo, el que informa de los requerimientos futuros en cuanto a capacidad de los equipos y de las personas, al ciclo de mediano plazo.

La aplicación práctica de este Modelo, asegurando que esté plenamente alineado con la misión en las actuaciones propias de cada ciclo temporal, requiere necesariamente de la implementación de un cuarto ciclo o proceso:

- 4) El Ciclo Transversal o ***Proceso de Planificación y Soporte de la Estrategia de Personas***, cuya preocupación es amplificar el aporte de gestión de personas a la estrategia institucional y disponer las soluciones técnico - administrativas, para soportar la operación de los ciclos de corto, mediano y largo plazo.

De las evidencias anteriores, se establece que cada ciclo del Modelo de horizontes temporales, ha sido traducido en uno de cuatro Procesos de Gestión de Personas, los cuales a su vez se desagregan en componentes; y éstos en indicadores, los que tienen un estándar de gestión y niveles de desempeño

asociados, según se especifica a continuación:

- 1) Por “proceso” entendemos una serie de actividades secuenciales o simultáneas y más o menos coordinadas – dependiendo de los requerimientos y dinámicas cambiantes de la organización que en conjunto apuntan a la operacionalización de un determinado ámbito de gestión.
- 2) Los “componentes” vienen a ser los dispositivos claves que forman parte de los procesos, tradicionalmente llamados Subsistemas de Gestión de Recursos Humanos, diseñados idealmente para conectar entre sí y para que en conjunto logren abordar los desafíos que se imponen a la organización.
- 3) Cada componente del Modelo de Gestión de Personas tiene asociado “indicadores de gestión”. Estos indicadores corresponden a ámbitos de contenido específicos que permiten evaluar cada componente.
- 4) Por “estándar” entenderemos especificaciones técnicas que garantizan el acoplamiento eficiente entre indicadores, componentes y procesos, guiando la gestión hacia los resultados esperados. El estándar, corresponde al estado óptimo o ideal al que una organización puede aspirar y alcanzar en materia de gestión de personas.
- 5) Se han definido “niveles de desempeño”, en relación a estándar, definiendo tres niveles de desempeño por estándar, cada nivel describe una realidad diferente.

### **3.2.2 La Administración Pública del Estado peruano**

La administración es una expresión que proviene del latín “a” (ir, hacia) y “ministrare” (servir, cuidar). Es por ello que, la Administración Pública es aquella cuya constitución la integran instituciones del sector público, cuya finalidad principal es servir a la sociedad, así como se encarga de la gestión directa y permanente de las relaciones del Estado con los particulares (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2016, p. 11).

Para Alva (2009) se refiere a, “la Administración Pública que está constituida por un conjunto de ideas, actitudes, normas, procesos, instituciones y otras formas de conducta humana que determinan cómo se distribuye y ejerce la autoridad política y como se atiende los intereses públicos” (p. 81). Es decir, que la Administración Pública es aquella que viabiliza la conexión directa con los ciudadanos para satisfacer los intereses

de orden público y por lo general garantizar la armonía en sociedad, por ende, es preciso indicar que el bienestar general que defiende el Estado, garantiza la tranquilidad de proveer las necesidades básicas a la mayor parte de la población, mediante obras y servicios de calidad, en base a un sistema normativo justo interponiendo el desarrollo pleno e imparcial del país en beneficio de la sociedad.

Cabe señalar que, según el Tribunal Constitucional (TC, 2005) establece que no debe confundirse el concepto de Administración Pública con función pública, toda vez que esta última debe ser entendida como desempeño de funciones en las entidades públicas del Estado, en las cuales se ejerce la Administración Pública. Esta aclaración del Supremo interprete de la constitución nos evita mayores comentarios al respecto.

#### **a) *El derecho a una buena administración***

Cabe mencionar que las entidades del Estado, tienen la obligación de ejercer el “*Derecho a una buena Administración Pública*”, a fin de brindar un servicio eficiente y que también se apertura en la consagración del derecho de todos los ciudadanos a la calidad en la gestión pública, como tal sea reconocido el derecho de todas las personas a una buena administración en el país.

En efecto, como indica Rodríguez-Arana (2013), la buena Administración Pública es:

“Un derecho de los ciudadanos, nada menos que un derecho fundamental, y también, un principio de actuación administrativa. Los ciudadanos tienen derecho a exigir determinados patrones o estándares en el funcionamiento de la Administración. Y la Administración está obligada, en toda democracia, a distinguirse en su actuación cotidiana por su servicio objetivo al interés general” (p. 25).

En ese mismo contexto, se puede indicar que la buena Administración Pública no solo depende del Estado, sino de la oportuna preparación de las personas que la ejercen en los organismos públicos, es decir, deben tener mentalidad abierta para trabajar sobre la base de la realidad y comprender los problemas y demandas sociales desde perspectivas de equilibrio, siendo capaces de desarrollar su labor desde una pluralidad de enfoques, en beneficio de la colectividad (Rodríguez- Arana, 2013). Por lo tanto, es necesario señalar que este derecho responde a la relación ciudadanía-administración, a la luz de los principios constitucionales (Perfetti, 2010).

Aunado a esto, existe una identificación implícita del derecho a una buena administración pública, plasmada en la Ley 27815 de 2002 (2002, 22 de julio), que dice:

**Artículo 3º**, se establece “que los fines de la función pública, orientan a la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal para que así logre una mejor atención a la ciudadanía”. Donde, se aprecia, que el Estado busca perfeccionar la función pública optando por “buena administración”, teniendo como fin una mejor atención a la ciudadanía (p.1)

De esta norma legal se desprende, que una buena administración se inicia, procesa y culmina por quienes ejercen función pública, incluyéndose una serie de principios y deberes éticos del servidor público para garantizar este derecho, pudiendo resaltarse principios como son: Respeto, probidad, eficiencia, idoneidad, lealtad y obediencia. En consecuencia, el sujeto activo del derecho a una buena administración serán los servidores del Estado y los sujetos pasivos del citado derecho serán los ciudadanos, teniendo en cuenta y sujeto en el marco de los principios de la Ley del Código de Ética de la Función Pública.

***b) El contenido del derecho a una buena administración***

En el Perú, el TC (2005) ha reconocido el principio de buena administración cuando dice:

- . Quien ha declarado que “el principio constitucional de buena administración, está plasmada y con carácter constitucional en el Capítulo IV del Título II de la Constitución. Poniendo en consideración, que dicho principio otorga la seguridad que no sólo que los órganos, funcionarios y trabajadores públicos sirven y protegen al interés general, pues están al servicio de la Nación (artículo 39º), si no, que también, dicho servicio a la Nación ha de realizarse de modo transparente” (pp. 6-7).

Al respecto, y en consecuencia de ello, podemos observar que el derecho a una buena administración se encuentra regulado en nuestro ordenamiento jurídico interno. En efecto encontramos que en la Ley 27444 de 2001 (2001, 10 de abril), que se reglamenta, entre otros temas, los principios, las reglas y los deberes que guían la actuación de las entidades administrativas, así como los

derechos y deberes de los administrados. En tal sentido, la buena Administración Pública, esta depende de la calidad de sus servidores públicos, capacidades para desarrollar eficientemente sus funciones, tales como de la probidad. Es por ello, que la buena administración es la encargada de satisfacer las necesidades e intereses de la ciudadanía, brindando un servicio civil profesionalizado y meritocrático que lo hace posible.

En definitiva, es necesario que se tenga en cuenta la importancia del reconocimiento del derecho a la buena Administración Pública, considerando que este aspecto es impostergable observar si su acción se orienta tanto al servicio existente de la población como al servicio objetivo del interés general. Teniendo en cuenta, que el interés general es preciso y que, en última instancia, se dirige al progreso de las condiciones y a la calidad de vida de las personas en una sociedad (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2016, p. 14).

### **3.2.3 El Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos**

El sistema administrativo de Gestión de Recursos Humanos, se encuentra previsto en el numeral 1 del artículo 46 de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (LOPE), y está normado principalmente en la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil y el Decreto Legislativo N° 1023, Decreto Legislativo que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil, rectora del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (Gaviño, 2020). Tanto la LOPE como el Decreto Legislativo que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) datan del año 2008, mientras que la Ley del Servicio Civil fue publicada en el año 2013.

En este marco, el ámbito de aplicación abarca a las entidades públicas del Poder Ejecutivo (Ministerio y Organismos Públicos), el Poder Legislativo, el Poder Judicial, los Gobiernos Regionales, los Gobiernos Locales, los Organismos a los que la Constitución Política del Perú y las leyes confieren autonomía, 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. En términos simples, este Sistema es

aplicable a todas las entidades de la administración pública y a todas las personas que prestan servicios en ellas (Gaviño, 2020).

El Sistema administrativo de gestión de recursos humanos, es el sistema que desarrolla y ejecuta la política de Estado respecto del Servicio Civil, a través del conjunto de normas, principios, recursos, métodos, procedimientos y técnicas utilizadas por las entidades públicas en la gestión de los recursos humanos (Ley N° 30057, 2013). El sistema está integrado de acuerdo a la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH, “Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas” por:

- a) La Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), que ejerce la rectoría del Sistema, b) Las Oficinas de Recursos Humanos de las entidades o las que hagan sus veces, c) El Tribunal del Servicio Civil (que es a su vez un órgano integrante de SERVIR) y d) La Dirección General de Gestión Fiscal de los Recursos Humanos del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), esta última es un nuevo órgano del Sistema introducido por el Decreto Legislativo 1450 del 16 setiembre del 2018, y recientemente creada mediante el nuevo Reglamento de Organización y Funciones de dicho Ministerio, aprobado en el 2019.

***Los sistemas administrativos: El sistema administrativo de Gestión de Recursos Humanos***

De acuerdo a lo establecido por el artículo 46° de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, Ley N° 29158 (LOPE): “Los Sistemas Administrativos tienen el propósito de regular la utilización de los recursos que cuentan las entidades de la administración pública, estimulando la eficacia y eficiencia en su uso”. Es decir, la finalidad central y común a todos los Sistemas Administrativos, es la regulación del manejo y uso de los recursos.

Pero en realidad un sistema administrativo, diríamos que:

Son un conjunto de procedimientos, herramientas, basado en principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos mediante los cuales se organizan las actividades de la Administración Pública, que necesitan ser realizadas por todas o diferentes entidades de los Poderes del Estado, tales como los Organismos Constitucionales como por los niveles de Gobierno, estos pueden ser de dos tipos: i) Sistemas funcionales y ii) Sistemas

administrativos. En el caso de este último -sistema administrativo- cuya finalidad es la de regular la uso y manejo de los recursos en las entidades de la Administración Pública, originando la eficacia y la eficiencia de la misma (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2016, p. 16).

El sistema administrativo está enfocado, entre otros temas, a la oportuna gestión de recursos humanos. En nuestro país, tiene su fundamento legal en el artículo 43° en la Ley N° 2915815, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo. Sin dejar de mencionar que dichos sistemas son creados por la mencionada ley y deben contar con la opinión favorable de la Presidencia del Consejo de Ministros.

### ***Ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos***

En el país hay un ente que tiene la rectoría, el responsable del funcionamiento en cada sistema.

En el Estado peruano, los sistemas están a cargo de un Ente rector que constituye en su autoridad técnico-normativa a nivel nacional, dicta las normas y establece los procedimientos relacionados con su ámbito, coordina su operación técnica y es responsable de su correcto funcionamiento (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2016, p. 16)

En el caso del sistema administrativo de gestión de recursos humanos encontramos a la Autoridad Nacional del Servicio Civil, que se encarga de ejercer la rectoría del sistema y resuelve las controversias de conformidad con lo establecido en el Decreto Legislativo N° 1023 (2008).

En efecto, y como se dijo anteriormente, se crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) con el fin de contribuir a la mejora continua de la administración del Estado a través del fortalecimiento del Servicio Civil. Dentro de este marco, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) es una entidad gubernamental que opera en varios países de América Latina, principalmente en Perú y Honduras, con el objetivo de modernizar y mejorar la gestión de recursos humanos en el sector público adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros, con personería jurídica de derecho público interno, teniendo competencia a nivel nacional y sobre todas las entidades de la Administración Pública, tomando la calidad de ente rector del sistema administrativo de gestión de recursos humanos (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2016)

***Atribuciones del ente rector (SERVIR) del sistema administrativo de gestión de recursos humanos.***

Las atribuciones de SERVIR son:

- a) Política y Normativa: Se encarga de la potestad de dictar, en el perímetro de su competencia, normas técnicas, directivas de alcance nacional, así como otras normas referidas a la gestión de los RRHH del Estado;
- b) Supervisora: Que comprende al seguimiento de las acciones de las entidades del Sector Público, dentro de su competencia;
- c) Sancionadora: Esta se da en supuesto de incumplimiento de las distintas obligaciones, las cuales están previstas en el Sistema;
- d) Interventora: Se encarga de detectar casos graves de irregularidades en la administración de la gestión de los recursos humanos en materia de concursos; y,
- e) De resolución de controversias: es el Tribunal del Servicio Civil la que ejerce esta función de dar resolución a las controversias que se susciten y que alcanza la posibilidad de mostrarse de acuerdo o desestimar derechos invocados.

***3.2.4 La Gestión de Recursos Humanos en el sector público***

En el sector público, el sistema administrativo de gestión de recursos humanos se encuentra conformado por subsistemas, es decir por un conjunto de procesos interrelacionados que forman parte de este Sistema (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2016, p. 16)

Así, las funciones se organizan y traducen en procesos y productos de los subsistemas del sistema administrativo de gestión de recursos humanos que se encuentra regulado en la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH, (Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas), aprobada por la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR-PE (El Peruano, 2014).

***1) Rol de las Oficinas de Recursos Humanos en el Sistema***

Las oficinas de recursos humanos se encargan de ejecutar e implementar las normas y lineamientos dictados por SERVIR en sus entidades; asimismo emiten lineamientos y políticas internas para la gestión de los procesos del Sistema dentro de su entidad en concordancia con los objetivos

organizacionales de la misma (El Peruano, 2014). “El ámbito de acción de las Oficinas de Recursos Humanos comprende la gestión de siete (7) subsistemas, que son un “conjunto de procesos interrelacionados que forman parte del Sistema, se ubica en el primer nivel de desagregación del Sistema” (Decreto Supremo N° 040-2014-PCM).

Dicha norma explicita dichos siete sub sistemas los cuales son los siguientes:

- Ss1. Planificación de políticas de recursos humanos;
- Ss 2. Organización del trabajo y su distribución;
- Ss 3. Gestión del empleo;
- Ss 4. Gestión del rendimiento;
- Ss 5. Gestión de la compensación;
- Ss 6. Gestión de desarrollo y capacitación;
- Ss7. Gestión de las relaciones humanas y sociales.

La definición del ámbito de acción de las Oficinas de Recursos Humanos en el Sistema que tiene como propósito contribuir al fortalecimiento del servicio civil y al perfeccionamiento continuo de la administración pública, mejorando posteriormente el servicio al ciudadano.

En tal sentido, los subsistemas se mueven de manera sistematizada e integrada en la búsqueda de una mejora de la gestión de los recursos humanos en la entidad. El desarrollo de la a política de gestión de los recursos humanos al mismo tiempo se debe hallar vinculada, y debe ser soporte de los objetivos de la entidad. Pero en general, los subsistemas se vinculan entre sí de modo tal que los productos que se elaboran en cada subsistema sirven no solo al proceso sino para otros procesos de la gestión de recursos humanos. Los subsistemas del modelo administrativo de Gestión de Recursos Humanos que fueron elaborados por SERVIR durante el año 2014 tienen la peculiaridad de que se detalla cada sistema y sus procesos por separado y su vinculación entre los sistemas tal como se muestra como se muestra en la Figura 3 siguiente:

**Figura 3**

*Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos: Ámbito de acción de las Oficinas de Recursos Humanos en las Entidades del Estado.*



Fuente: Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR-PE de fecha 12 denoviembre de 2014, pp. 4 y 11.

## **2) Los retos de la gestión de recursos humanos en el Perú**

Los retos que el Estado ha resuelto afrontar y que, por consiguiente, las entidades a través de sus Oficinas de Recursos Humanos o de las que hagan sus veces, deben de enfrentar, se logran resumirse en seis puntos:

- Generar el cambio de enfoque o cultura de la gestión de recursos humanos en el Estado, enfocado en un rol meramente administrativo el que busca finalmente el desarrollo del servidor.
- Promover, impulsar al interior de sus entidades una cultura de orientación

*al ciudadano*, como también los principios de ética e integridad dentro del sector público.

- Convertirse en socios estratégicos claves dentro de las entidades para el logro de los objetivos institucionales.
- Planificar estratégicamente y de forma integrada y articulada las funciones de recursos humanos con las funciones de todas las demás áreas de la entidad.
- Fortalecer sus capacidades técnicas, con miras a desarrollar y aplicar las herramientas metodológicas que cada subsistema de recursos humanos plantea.
- Promover la profesionalización del sector público.

### ***3) Modelo de gestión de recursos humanos en el sector público***

El presente modelo del sistema de recursos humanos en el sector público es desarrollado propiamente por la Ley N° 30057, consignando los lineamientos que establece el Decreto Legislativo N° 1023, la referida norma crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil, catalogándola como entidad rectora del sistema administrativo de recursos humanos. Dicha norma se refiere a los subsistemas de gestión de recursos humanos es de carácter general.

Dicho modelo, tiene una clara vocación de universalidad y de permanencia, pues en tal normatividad, al precisar el alcance del sistema indica que el modelo es aplicado a todas las Oficinas de Recursos Humanos de los tres niveles de Gobierno: Nacional, Regional y Local, sin considerar si están en el ámbito de aplicación de la Ley del Servicio Civil.

La responsabilidad de efectuar el modelo y de establecer las pautas y directivas en la Gestión de los Recursos Humanos corresponde a SERVIR como autoridad rectora del sistema, correspondiendo a las Oficinas de Recursos Humanos la ejecución de dichas directivas. Cabe mencionar que, el Servicio Civil se encarga de articular y gestionar el personal al servicio del Estado responsables de llevar a cabo o ejecutar los servicios públicos que el ente estatal ofrece a los ciudadanos.

En definitiva, la Autoridad Nacional del Servicio Civil establece y

ejecuta la política de Estado respecto del Servicio Civil. Como tal, la referida autoridad gestiona de modo general los subsistemas previstos en la norma legal antes mencionada, para lo cual coordina con las Oficinas de Recursos Humanos de las entidades públicas a nivel nacional, cuyos procesos de interrelación de los subsistemas del modelo administrativo de Gestión de Recursos Humanos elaborados por SERVIR, se muestra en la Figura 4.

#### Figura 4

*Interrelación de los Subsistemas del Modelo del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.*



Fuente: Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR-PE de fecha 12 de noviembre de 2014, pp. 4 y 11.

### 3.2.5 La profesionalización de los servidores públicos a través de SERVIR

El Estado peruano durante los últimos años ha demostrado ser consciente que es un factor prioritario la profesionalización del servidor público pues constituye una garantía para lograr que nuestras instituciones públicas actúen de manera eficiente, transparente y concertada en beneficio de nuestros ciudadanos.

La profesionalización del servidor público es un tema importante para cualquier acción referida a la Reforma del Estado que difícilmente se

puede concebir, si antes no se cuenta con un marco que sea accesible a quienes van a ejecutarla en optimo ambiente favorable para modernizar la Administración Pública. Es por ello, que se debe de contar con servidores públicos profesionales que puedan dar respuesta a la necesidad y así garantizar a los ciudadanos la prestación de servicios públicos de calidad, la continuidad de políticas y programas, y sobre todo seguridad jurídica, para ello en esencia es necesario contar con un servicio profesional de carrera o de servicio civil de carrera (Hernández, 2011, p. 56).

De allí la importancia del logro de dicha profesionalización y que los diferentes gobiernos deben asumirlo como política de Estado.

Morales y Gómez (2011) señalan que:

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

De igual manera, Ginberg (como se citó en Bruce y De Dios, 2013) establece que la Profesionalización es el proceso de adquisición de educación y certificación del conocimiento, con el propósito de enaltecer la calidad del desempeño en un campo profesional determinado.

Lo manifestado se alinea con la reforma de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, que se conecta claramente con la profesionalización de los servidores públicos, con la perspectiva de brindar un servicio de calidad al ciudadano, interviniendo como un nexo entre las necesidades del ciudadano y las actividades a emprender para satisfacer esas necesidades. Evidenciando que la profesionalización busca fortalecer al funcionario público, al contar con personal capacitado, preparado en las actividades que realiza y en los servicios que ofrece en la administración pública.

### *El Servicio civil*

La Administración Pública, con el propósito de desempeñar sus funciones básicas (educación, salud, cultura, seguridad, administración de justicia, regulación de servicios básicos) necesita contar con personal a su servicio. Dicho personal, debe cumplir con determinadas particularidades y calificaciones profesionales o técnicas destinados a un buen servicio de alta calidad.

Hablar de servicio civil es abordar a todas las personas que trabajan para el Estado peruano, para ello se cuenta con el sistema administrativo denominado SERVIR como un ente articulador y gestor del personal del Estado.

Por lo consiguiente, el Servicio Civil, se define como el conjunto de personas las mismas que están al servicio del Estado, denominados servidores civiles. Servicio civil también son las medidas institucionales por intermedio de ellas se articula y gestiona el personal al servicio del Estado, que tiene la función de armonizar los intereses de la sociedad y los derechos de las personas al servicio del Estado (Decreto Supremo No 040 de 2014 [2014, 13 de julio]).

Por ello, las normas que reglamenta el Servicio Civil y la gestión del personal al servicio del Estado se hallan encaminadas a que la Administración Pública ofrezca un servicio eficiente y eficaz.

De este modo, el lazo jurídico que regula la relación entre el Estado, los servidores y trabajadores a su servicio es de naturaleza laboral pero integrado con los principios del servicio público y se halla regulado por los regímenes generales vistos en el Decreto Legislativo N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público; Decreto Supremo N° 003-97- TR, Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral; y, el Decreto Legislativo N° 1057, que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios, y otros regímenes de carrera especiales, como se detalla en la Figura 5:

**Figura 5**

*El Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público establecida en el Servicio Civil.*

Generales	Carreras Especiales	Otros
<p><b>Carrera</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrativa [DLEG N° 276-1984]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesorado y Magisterial [Ley N° 29944-2012]</li> <li>• Docentes universitarios [Ley N° 30220-2014]</li> <li>• Profesionales de la Salud [Ley N° 28561-2005]</li> <li>• Magistrados [Ley N° 29277-2008]</li> <li>• Fiscales [Ley N° 30483-2016]</li> <li>• Diplomáticos [Ley N° 28091-2003 y modificada 2005]</li> <li>• Servidores penitenciarios [Ley N° 29709-2011]</li> <li>• Militares y policías [Ley N° 28359-2004 y DLEG N° 1148-2012]</li> </ul>	<p><b>Sin Carrera con Vínculo Laboral</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerentes públicos [DLEG N° 1024-2008]</li> </ul>
<p><b>Sin Carrera con Vínculo Laboral</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Régimen de la actividad privada [DLEG N° 728-1991]</li> <li>• Contratación Administrativa de Servicios - CAS [DLEG N° 1057-2008 y modificado en el 2012]</li> </ul>		<p><b>Sin Carrera con Vínculo Laboral</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenios de administración con PNUD</li> <li>• Fondo de Apoyo Gerencial [DL N° 25650-1992]</li> </ul>

Fuente: Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (2016, p. 19). *Guía sobre el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público.*

Dentro de este marco, el Servidor Civil, es el que se refiere a los servidores del régimen de la Ley organizados en grupos. Tales como: funcionario público, directivo público, servidor civil de carrera y servidor de actividades complementarias. Dicho servicio civil se basa en el mérito, a la igualdad de oportunidades y la protección de la calidad de los servicios del Estado en a favor de la ciudadanía (Decreto Supremo No 040 de 2014 [2014, 13 de julio]).

Dicha norma legal contempla lo siguiente:

- a) El mérito tiene como fin que los puestos del servicio civil sean ocupados por las personas aptas, en virtud de sus habilidades, aptitudes y capacidades. En consecuencia, el mérito es el fundamento en los procesos de selección, y progresión en la carrera y evaluación de desempeño, lo mismo que en gestión de la capacitación, gestión del rendimiento y la persistencia en el servicio civil. El mérito en evaluación se demuestra en función de los aportes del servidor a los objetivos de la entidad.

- b) La igualdad de oportunidades en el servicio civil es fundamental para la incorporación y el progreso de los servidores, en mérito de ello, indica que la persona interesada en un puesto de cualquier entidad pública sea el caso de la incorporación y cualquier servidor civil de carrera, en el caso de la progresión, puede postular en igualdad de condiciones en los procesos de selección, teniendo en cuenta que tiene que cumplir con los requisitos generales de la postulación así como los requisitos del perfil del puesto vacante al que postula.
- c) El servicio civil se orienta, teniendo en cuenta la aplicación de las mejores prácticas y la mejora continua en los procesos de cada entidad, enfocada a la obtención de los resultados y metas programados que lleguen a la mejora de la calidad de las actividades, acciones y servicios del Estado. Las cuales corresponden a la ciudadanía que tenga interés en un puesto de una entidad pública en el caso de la incorporación y cualquier servidor civil de carrera, en el caso de la progresión, se da la igualdad de condiciones al que dese postular en los procesos de selección, siempre y cuando cumpla con las condiciones generales para la postulación y los requisitos del perfil del puesto vacante.
- d) El servicio está orientado, a la aplicación de las mejores prácticas y de la mejora continua en los procesos de cada entidad, como 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.

### ***3.2.6 Plan de Desarrollo de Personas - PDP***

El Plan de Desarrollo de Personas constituye un instrumento de gestión para la Planificación de Acciones de Capacitación de cada entidad pública y que se desarrolla dentro del proceso de capacitación, buscando la mejora del desempeño de los servidores civiles para brindar servicios de calidad a los ciudadanos [Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR, 2016)].

Su objetivo general es desarrollar y fortalecer conocimientos, competencias y habilidades en los servidores que formen parte del Programa CONTIGO cuya finalidad es mejorar su desempeño, para brindar los servicios de calidad de los ciudadanos.

En efecto el espíritu de la presente ley establece la finalidad del proceso de capacitación es buscar la mejora del desempeño de los servidores civiles orientados a

ofrecer servicios de calidad a los ciudadanos. De tal manera, se busca fortalecer y mejorar las capacidades de los servidores civiles con el fin de obtener un buen desempeño la cual resulta una estrategia fundamental para cumplir con el logro de los objetivos institucionales.

El proceso de capacitación comprende un ciclo de tres etapas: Planificación, ejecución y evaluación. La elaboración del Plan de Desarrollo de Personas se desarrolla durante la 1ra etapa o sea la planificación.

### **3.2.7 Modelo de la felicidad en la administración pública**

La felicidad se puede entender desde una perspectiva multidimensional, en la que debe haber un estado de ánimo positivo, experimentación de situaciones gratificantes y el desarrollo de actividades con propósito (Sanín, 2017).

En tanto Alarcón (2006) definió a la felicidad como:

Un estado afectivo satisfactorio que experimenta una persona de manera subjetiva, cuando ésta posee un bien añorado. Asimismo, indicó que las propiedades que fomentan una conducta feliz son: a) La felicidad es un sentimiento satisfactorio que experimenta una persona; b) La felicidad podría ser duradera o efímera; c) La felicidad considera la obtención de un bien añorado; d) Existen diversos bienes que generan felicidad, pudiendo ser materiales o inmateriales; e) La añoranza de un bien podría coincidir o no dependiendo del tiempo y la realidad de una determinada sociedad. (p. 105)

Por otro lado, Alarcón (2006) indicó que la felicidad cuenta con cuatro dimensiones:

- 1) Sentido positivo de la vida, el cual indica la no existencia de estados depresivos, vacío existencial y pesimismo;
- 2) Satisfacción con la vida, la cual indica los estados subjetivos de obtención de bienes materiales y la satisfacción de tenerlos;
- 3) Realización personal, la cual expresa la felicidad a plenitud, temporal y autosuficiencia;
- 4) Alegría de vivir, la cual indica lo maravilloso de la vida, sentirse bien y las experiencias positivas. (p. 35)

En un contexto general de cada país, el Producto Interno Bruto (PIB), que ha sido comprobadamente la forma tradicional de medir la riqueza de cada país, se inició a verse como escaso para evaluar la calidad de vida y el bienestar de los países. Una conocida escala de medición en lo que se refiere a calidad de vida, presenta una serie de elementos objetivos y subjetivos, (los primeros verificables, los segundos no). Estos son: bienestar material, salud, productividad, intimidad, seguridad, lugar en la comunidad y bienestar emocional (Cummins, 2000).

Por otro lado, Rode, Knoll y Pitlik (2013) afirman que se debe ir incluyendo preguntas sobre felicidad y bienestar en las diferentes encuestas gubernamentales y que no ha sido menor, porque es un tema en el que no puede inmiscuirse el Estado, simplemente porque no puede medirse. Se considera como algo íntimo de cada persona y, por esta razón, tiene una serie de “aspectos no observables”. Inclusive se ha afirmado que lo que realmente produce más felicidad es la libertad económica, y en consecuencia sería solo eso lo que hay que medir. En el cual, se argumenta que los países que la tienen presentan, distintos componentes, por ejemplo, menores tasas de suicidio, índices de alcoholismo menores o familias más estables con mayor procreación de hijos.

De igual manera, en opinión de Gilbert (2012) refiere de ello, argumenta que la felicidad no es algo individual, lo contrario que está condicionada por la sociedad. Para exponer los altos índices de felicidad se debe contar con una buena y sólida relación con el entorno ya que, en definitiva, nuestra felicidad depende de nuestra relación con los demás.

En este contexto, Reyes del Villar (2017) menciona que, “existe diversa literatura donde se sostiene que no sólo la felicidad y el bienestar son medibles, sino que además se ha concluido, que no necesariamente por tener mayores ingresos el ser humano es más feliz” (p. 3). Al respecto una publicación de la revista británica *The Economist*, a fines del año 2006 donde dedicó un número a esta “nueva ciencia”, titulado *Happiness (and how to measure)* se insistió que, después de cierto límite, el tener mayores remuneraciones no va de la mano con un aumento de los índices de felicidad. Esto es, riqueza y felicidad no son proporcionales.

En el mismo sentido, el economista británico Layard (2005) causó revuelo con la publicación sobre “*La felicidad. Lecciones de una nueva política*”, donde afirmó lo siguiente:

Los países europeos eran más felices que los estadounidenses, debido a que trabajaban menos horas y, por ende, tenían más facilidades para compatibilizar su trabajo con otros aspectos de la vida. Es quiere decir, que Europa ha mostrado

tener ciudadanos más confiados y seguros, donde prevalece el mayor bienestar y relaciones humanas de mayor calidad.

Por ello, Layard en su estudio comparó la felicidad de 50 países en 4 años diferentes, utilizando el *World Values Survey*. Estableció siete factores que influyen en la felicidad, los que manifiestan el 80% de variación de ésta. Las mismas que son: relaciones familiares, situación financiera, trabajo, comunidad y amigos, libertad, salud y valores personales. Lo demostró con ejemplos contundentes sobre por qué países como Estados Unidos, Gran Bretaña y Japón no cuentan con altos índices de felicidad, otorgándole mayor importancia a la calidad y estabilidad de las relaciones, ya sean familiares, laborales o comunitarias.

En efecto, cuando asumió el cargo en el 2010 el primer ministro de Inglaterra David Cameron, entusiasmado por las investigaciones de Layard, anunció que destinaría dos millones de libras para que la *Office of National Statistics*, a fin de construyera una metodología que midiera la felicidad de los británicos.

Igualmente, le siguió el presidente de Francia, Nicolás Sarkozy, quien formó una comisión encargada de estudiar y dar a conocer una nueva medida, que superara la del PIB. La Comisión para las Mediciones del Desempeño Económico y el Progreso Social – más conocida como *comisión Stiglitz* – estuvo liderada por dos Premios Nobel de Economía (Joseph Stiglitz y Amartya Sen), junto al economista francés Jean-Paul Fitoussi.

En consecuencia, la influencia de este informe no se hizo esperar. Los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) comenzaron a trabajar en forma seria y concreta la confección de un nuevo instrumento que midiera felicidad y bienestar. La OCDE es una organización de cooperación internacional, compuesta por 34 estados, cuyo objetivo planteado es coordinar las políticas económicas y sociales de los países miembros; cuya misión es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo. Basado en experiencias y hechos reales, se recomienda el diseño de políticas para hacer mejor la vida de las personas.

En ese mismo contexto, la OCDE en mayo del 2011, en el marco de su 50° aniversario, hizo el lanzamiento oficial de su propio sistema de indicadores de bienestar (<http://www.oecdbetterlifeindex.org/>); el Índice de Vida Mejor (Better Life Index). El *Índice de Vida Mejor* buscará medir el bienestar de los habitantes de los países miembros de esta organización a través de once indicadores: vivienda; presupuesto; trabajo; relaciones sociales; educación; medioambiente; gobierno; salud; bienestar subjetivo; seguridad; equilibrio entre el trabajo y la vida privada. Ahora bien, la particularidad de la medición realizada por la OCDE es que estos indicadores de bienestar no producen un único índice, sino que cada persona que accede a su sitio web puede, de forma interactiva, conocer cómo se desempeñan los diferentes países en cada uno de los tópicos que han sido incorporados en el Better Lije Index.

Para fines del año 2011 la OCDE dio a conocer los resultados del informe *¿How's lije? Measuring well-being*. A través de la medición de los factores ya mencionados, con la elaboración de este instrumento de medición para cuantificar el grado actual de bienestar de la población; la realización del informe respondió a la necesidad de promover la prosperidad económica, mejorar las perspectivas de desarrollo y el bienestar de los ciudadanos. En resumen: lograr mejores políticas para una vida mejor, a través de las políticas públicas deben basarse en pruebas sólidas y un enfoque amplio: no sólo sobre los ingresos de las personas y las condiciones financieras, sino también en su salud, sus competencias, sobre la calidad del medio ambiente, en el que viven y trabajan, su satisfacción con la vida en general (Pincheira, 2013, p. 36).

No cabe duda que el caso más citado es el de Bután, un pequeño país en los Himalayas. La doctrina de su rey, Jigme Dorji Wangchuck, determinó que la Felicidad Interna Bruta (FIB) es netamente importante que el Producto Interno Bruto (PIB), considerándolo como el objetivo primordial del país. En otras palabras, que la medición de su riqueza, en el amplio sentido de la palabra, la establecería el Índice de Felicidad.

La Asamblea General de la ONU (2011), emitió por unanimidad la Resolución 65/309, estableciendo que la búsqueda de la felicidad “es un objetivo humano fundamental” y que el indicador del PIB “no fue concebido para reflejar la felicidad y el bienestar de las personas de un país, y hoy no los refleja adecuadamente”. En dicha resolución, que no tenía precedentes en la historia del organismo, se estableció, entre otras cosas que:

- La necesidad de “que se aplique al desarrollo económico un enfoque más inclusivo, igualitario y equilibrado, que, de origen al desarrollo sostenible, como también a la erradicación de la pobreza, la felicidad y el bienestar de todos los pueblos”.
- Incitó a los Estados Miembros a promover “la elaboración de nuevas medidas que irradian mejor la importancia de la búsqueda de la felicidad y el bienestar en el

desarrollo, con miras a que guíen sus políticas públicas”.

- Y acogió “con beneplácito el ofrecimiento de Bután de convocar un coloquio sobre el tema de la felicidad y el bienestar en su sexagésimo sexto período de sesiones”.

Además, la Asamblea General de la ONU decretó en la resolución 66/281 de 2012 que el 20 de marzo se celebre el Día Internacional de la Felicidad para reconocer la relevancia de la felicidad y el bienestar como aspiraciones universales de los seres humanos y la importancia de su inclusión en las políticas de gobierno. La resolución reconoce además la necesidad de que se aplique al crecimiento económico un enfoque más inclusivo, equitativo y equilibrado, que promueva el desarrollo sostenible, la erradicación de la pobreza, la felicidad y el bienestar de todos los pueblos.

Por otra parte, Arellano (2019:30) señala que existe diversos estudios académicos e institucionales han usado dos grandes métricas para medir la felicidad: la objetiva y la subjetiva:

- 1) Las métricas objetivas: En ellas se encuentran los aspectos de bienestar (especialmente material) que los investigadores consideran más importantes. En este tipo de medidas están el ingreso, la salud, entre otras medidas de bienestar que, presuntamente, garantizarían la felicidad. La ventaja es su sencillez de medida, ya que su satisfacción puede evaluarse de manera directa. El psicólogo peruano Jorge Yamamoto, en su tesis doctoral de 2015, critica esta práctica por considerarla una tradición de imposición cultural de los criterios anglosajones.
- 2) Las métricas subjetivas: Son las declaraciones sobre la autopercepción de los individuos respecto a su nivel de felicidad integral. En este tipo de medidas influyen aspectos más íntimos, como las emociones, los logros personales, las percepciones sobre la vida y el placer. Hasta la fecha, todos los estudios sobre la felicidad han tomado alguna de las posturas o una combinación de ellas. El interés y los avances sobre el tema han aumentado, lo que en el tiempo ha generado más instrumentos, nuevas metodologías y la consideración de otras muestras, contextos, variables, etc. (Kahneman, Diener & Schwarz, 1999).

Para Reyes del Villar (2017), el bienestar subjetivo en la actualidad es un tema obligado de estudio. Cabe señalar que cada vez se explican con mayor precisión los beneficios que traen el sentirse felices. Tiene una connotación bastante lógica. Que la felicidad la cual resulta buena para la salud, que trae beneficios favorables para las familias y las comunidades, que ayuda a establecer buenas relaciones, incluso

que es buena para la economía. Esto representa que personas más felices tiene a ser consideradas más saludables, más sociables y cooperadores, más productivos y creativos, más confiados y optimistas (p. 5).

### ***La felicidad como objetivo de Políticas Públicas***

En la actualidad es preocupación de todo gobierno en incorporar a la felicidad en la evaluación del impacto de toda política pública, pese a que ello nos impone a la construcción de metodologías adecuadas que permitan medir realmente los efectos de las políticas recomendadas.

Así, Rodríguez (2013) indicó que:

Las organizaciones en la actualidad están en la búsqueda de nuevas estrategias que ayuden a aumentar la felicidad y la productividad de sus colaboradores; siendo uno de los retos, su cuantificación y métricas objetivas y subjetivas, aplicando diversos instrumentos en las empresas y entidades del Estado (p. 27).

Al igual, en opinión de Arellano (2019), es preciso entender que:

Los indicadores económicos no determinan el bienestar subjetivo/felicidad de los ciudadanos, los gobiernos han comprendido que medir dichos estados a través del PBI no es adecuado. Frente a este déficit, hay un creciente interés por emplear indicadores de bienestar y felicidad que abarquen aspectos no económicos, entre ellos la autopercepción y los logros personales. Ya se han dado algunos pasos importantes, como en el 2011, donde la ONU mediante la resolución A/65/309 demandó formalmente la construcción e implementación de un “enfoque hacia el desarrollo” que apuntara hacia la sostenibilidad y la felicidad (p. 36).

## **3.3 Marco conceptual**

### ***3.3.7 Administración pública***

Es aquella que está constituida por instituciones del sector público, cuya finalidad es servir a la sociedad, encargada de la gestión directa y permanente de las relaciones del Estado con los particulares (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2016, p.

11). **Felicidad** Es un estado afectivo satisfactorio que experimenta una persona de manera subjetiva, cuando ésta posee un bien añorado (Alarcón, 2006, p. 105). **Felicidad como objetivo de políticas públicas** Establece que las organizaciones en la actualidad están en la búsqueda de nuevas estrategias que ayuden a aumentar la felicidad y la productividad de sus colaboradores; siendo uno de los retos, su cuantificación y métricas objetivas y subjetivas, aplicando diversos instrumentos en las empresas y entidades del Estado (Rodríguez, 2013, p. 27).

### **3.3.8 Gestión de personas en la administración pública**

Es una condición necesaria para la consecución de un mejor Estado, que es la garantía de posesión por los servidores públicos de una serie de atributos como el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia (CLAD, 2003).

### **3.3.9 Modelo de gestión de personas**

Constituye una propuesta acerca de los resultados que cada servicio público en su conjunto, debe lograr respecto a sus integrantes y en ese sentido, no sólo incumbe al área especializada de Gestión de Personas, sino a toda la Institución (Servicio Civil de Chile, 2012)

### **3.3.6 Políticas públicas**

Se define como diseños que sustentan la acción pública” y que, en un Estado unitario y descentralizado, permiten integrar y dar coherencia a todo su accionar con el propósito de servir mejor al ciudadano (CEPLAN, 2018, p. 15).

### **3.3.7 Plan de desarrollo de las personas al servicio del Estado**

Las Oficinas de Recursos Humanos son las encargadas en función a las necesidades de capacitación propuestas por los diferentes organismos y/o unidades orgánicas con el objetivo de potenciar las capacidades, incrementar los conocimientos y desarrollar habilidades que permitan mejorar el desempeño y el cierre de brechas de nuestros servidores civiles con el fin de mejorar los servicios que se ofrecen a la ciudadanía (MEF, 2020, p. 2).

### **3.3.8 Profesionalización de los servidores públicos**

Es contar con servidores públicos profesionales que responde a la necesidad de garantizar a los ciudadanos la prestación de servicios públicos de calidad, la

continuidad de políticas y programas, y sobre todo seguridad jurídica, para ello en esencia es necesario contar con un servicio profesional de carrera o de servicio civil de carrera (Hernández, 2011, p. 56).

### ***3.3.9 Reforma del servicio civil***

Engloba a todas las personas que trabajan para el Estado. En este sentido, se debe realizar una adecuada gestión de los servidores públicos con el fin de lograr una administración pública profesional eficaz al servicio de la ciudadanía (SERVIR, 2012, p. 1).

### ***3.3.10 Servicio Civil***

Se refiere a las personas en su conjunto, que se encuentran al servicio del Estado, denominados servidores civiles. El servicio civil también son las medidas institucionales por intermedio de ellas se articula y gestiona el personal al servicio del Estado, que debe armonizar los intereses de la sociedad y los derechos de las personas al servicio del Estado. (Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, Artículo 4.-Definiciones, 2014).

### ***3.3.11 Sistemas administrativos***

Se relaciona a los conjuntos de principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos a través de ellas se organizan las actividades de la Administración Pública, que necesitan ser realizadas por todas o varias entidades de los Poderes del Estado, así como por los Organismos Constitucionales y los niveles de Gobierno, y pueden ser de dos tipos:

i) Sistemas funcionales y ii) Sistemas administrativos (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2016, p. 16).

### ***3.3.12 Sistema administrativo de gestión de recursos humanos***

Es el que desarrolla y ejecuta la política de Estado respecto del Servicio Civil, por intermedio del conjunto de normas, principios, recursos, métodos, procedimientos y técnicas manejadas por las entidades públicas en la gestión de los recursos humanos (LeyN° 30057, 2013).

## Capítulo IV.

### Metodología de la investigación

#### 4.1 Enfoque de la investigación

La investigación realizada fue cualitativa, puesto que, “los métodos, observables, técnicas, estrategias e instrumentos concretos se encuentran en lógica de observar necesariamente de manera subjetiva algún aspecto de la realidad. Su unidad de análisis fundamental es la cualidad o característica” (Vargas, 2011, p. 21).

En efecto, se llevó a cabo el estudio sobre el “Modelo de la gestión de personas en la administración pública Servir”, y como esta influye en la capacidad de los gerentes públicos y por ende en la gestión de los recursos humanos, consecuentemente basado en el modelo de gestión de personas, promovido por la Autoridad Nacional del Servicio Civil dentro del modelo de la felicidad en la administración pública del Estado peruano. En el presente estudio se tuvo en cuenta a su vez en aquellos lineamientos de la Reforma del Servicio Civil y la ejecución de los Planes de desarrollo de las personas al servicio del Estado.

#### 4.2 Tipo de investigación

Tipo Teórica – Empírica, porque son aquellas investigaciones que encuentran primero la estructura empírica y categorial de alguna realidad concreta para luego ponerla a dialogar con distintos autores teóricos (Vargas, 2011, p. 11).

#### 4.3 Método de investigación

El método que se empleó, fue el fenomenológico que según Valderrama (2018), aquí:

Pretende conocer las formas, cualitativamente diferentes, en que las personas experimenten, conceptualizan, perciben y comprenden en el mundo que les rodea. Su propósito es descubrir las formas de comprensión que las personas tienen de fenómenos específicos para encuadrarlos dentro de categorías conceptuales (p. 308).

En efecto en la presente investigación se trató de abordar el mundo interior de las personas definidas como unidades de análisis de nuestro estudio, tratando de centrarnos en la interpretación de sus percepciones, sensaciones, sentimientos relacionados con nuestro fenómeno de estudio.

#### 4.4 Escenario de estudio

La investigación se realizó en Lima Metropolitana sobre “Modelo de la gestión de personas en la administración pública Servir”, habiéndose realizado el acopio de información documental en las instalaciones de la Autoridad Nacional del Servicio Civil.

#### **4.5 Objeto de estudio**

Dado que el presente estudio es de tipo teórico empírico, se tiene un objeto de estudio teórico que está constituido por el Modelo de la gestión de personas y un objeto de estudio empírico constituido por el quehacer de los gerentes públicos que laboran en la ciudad de Lima.

#### **4.6 Observable (s) de estudio**

Los observables del objeto de estudio teórico del Modelo de la gestión de personas en la administración pública Servir que se tuvieron en cuenta fueron los siguientes

- Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos
- Plan de desarrollo de las personas al servicio del Estado
- Modelo de la felicidad en la administración pública

En relación a los observables del objeto de estudio empírico (quehacer de los gerentes públicos que laboran en la ciudad de Lima) que se tuvieron en cuenta fueron:

- Experiencias de los gerentes públicos
- Funciones de un servidor publico
- Principales cargos ocupados por un gerente público

Al respecto Vargas (2011) nos indica que los observables; constituye “en que nos vamos a fijar cuando vayamos hacer el levantamiento del campo” (p. 57)

#### **4.7 Fuentes de información**

Las fuentes de información estuvieron constituidas por los siguientes elementos, donde laboran los funcionarios en la administración pública, en las instalaciones Autoridad Nacional del Servicio Civil, Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, Secretaría de Gobierno de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros.

#### **4.8 Técnicas e instrumentos**

##### ***3.8.1 Técnica***

Las técnicas que se utilizaron en este estudio fue la entrevista semiestructurada y el análisis documental.

- ***Entrevista semiestructurada***

Esta es una de las técnicas más usada, especialmente en el paradigma interpretativo. Álvarez-Gayou (2003) sostiene se realizan entrevistas semiestructuradas que tienen una secuencia de temas y algunas preguntas sugeridas (p. 111).

- ***Análisis documental***

Se refiere a la evaluación de documentos escritos o digitales, textuales o iconográficos, etc. Una fuente muy valiosa de datos cualitativos son los documentos, que sentaron las bases para las teorías, con la finalidad de ser interpretados hermenéuticamente, obteniendo así de ellos la información relevante para la culminación de la investigación (Vargas, 2011, p. 52).

#### ***4.8.2 Instrumento***

El instrumento de recolección de datos se desarrolló a través de la guía de entrevista semiestructura registro de análisis de contenido.

- ***Guía de entrevista semiestructurada***

Para la realización de este aspecto se tuvo en cuenta una serie de temas y preguntas sugeridas para dar paso al intercambio de ideas y así poder complementar algunos vacíos de información que se pudieron presentar, estas preguntas estuvieron en concordancia con las preguntas y los objetivos de la investigación en relación con el Modelo de la gestión de personas en la administración pública Servir.

Según Izcara (2014) resalta que, “el propósito de la entrevista aparece reflejado en una guía, que es una herramienta donde están anotados y ordenados los puntos temáticos y áreas generales que el investigador pretende indagar durante la conversación” (p. 31). Hay que tener presente que la guía de la entrevista no tiene un carácter hermético.

- ***Registro de análisis de contenido***

En la presente investigación se desarrolló teniendo en cuenta diferentes documentos legales, tesis, libros, revistas, artículos publicados por distintos autores, resultados del Modelo de la gestión de personas en la administración pública Servir, las cuales serán analizadas e interpretadas en base a los objetivos de

esta investigación.

Hay que entender que:

La revisión documental, es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales impresas, audiovisuales o electrónicas como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos (Arias, 2012, p. 27).

#### **4.9 Acceso al campo y acopio de información**

Para acceder al campo y realizar el acopio de información esta se desarrolló de la manera siguiente:

##### ***4.9.1 Acceso al campo***

Previo se cursó la documentación necesaria para la autorización, a fin de lograr el acceso al ambiente, de hecho, en esta etapa se inició la recolección y análisis de datos. Donde, se evidenció el Modelo de la gestión de personas en la administración pública Servir, existiendo la facilidad de acceso al campo y acceso a la información, puesto que el investigador es alumnos del CAEN - EPG.

##### ***4.9.2 Acopio de información***

Se desarrolló de manera personal el acopio de la información, considerando para ello la relación de las entidades públicas donde laboran servidores públicos, a fin de poder consultar sobre cualquier vacío que se pudiera encontrar, ésta recogida de datos se realizó en un vaivén de entradas y salidas a las unidades hasta tener completa el acopio de la información.

#### **4.10. Método de análisis de la información.**

Para el análisis de los datos cualitativos se realizó las acciones o actividades siguientes:

##### ***4.10.1 Reducción de datos***

En el curso del desarrollo de este estudio, se previa recoger abundante información acerca de la realidad sobre la que se centró nuestro su trabajo, el primer tipo de tareas que afrontamos para el tratamiento de esa información consistió en la reducción de los datos, es decir, en la simplificación de la información para hacerla abarcable y manejable.

Entre las tareas de reducción de datos cualitativos que se aplicaron fue la categorización y codificación. Los documentos que fueron parte del acopio nos impusieron reducir la amplia información que disponíamos, para lo cual diferenciamos las unidades e identificamos los elementos de significado que ahí se contenía. Estas categorías permitieron al ponerlos o relacionarlos entre sí, y estas con el todo, explicar a profundidad el texto interpretado.

La reducción de datos también suponía, descartar o seleccionar para el análisis, parte del material informativo recogido, teniendo en cuenta determinados criterios teóricos o prácticos y que se materializaron en un resumen (transcripción) o esquematización de lo interpretado.

En resumen, esta reducción comprendió las tareas siguientes: segmentación en unidades, la codificación/categorización o el agrupamiento que constituyen modos de contribuir a la reducción de datos como impone todo análisis, es decir se partiendo de un conjunto amplio y complejo de informaciones debemos llegar a elementos más manejables que permitan establecer relaciones y sacar conclusiones.

### **Separación en Unidades**

Siendo los datos de tipo textual se procedió a la segmentación en elementos singulares.

Los criterios para dividir la información en unidades (significados, prácticas, relaciones, organizaciones) fueron los siguientes:

- Criterios espaciales
- Criterios temporales
- Criterios temáticos
- Criterios gramaticales

### **Identificación y clasificación de unidades**

La identificación y clasificación de elementos se dio cuando categorizamos y codificamos los datos. Consistió en interpretar las unidades de datos para identificar en ellas determinados componentes temáticos que nos permitió clasificarlas en una u otra categoría de contenido.

La categorización constituyó sin duda una importante herramienta para efectuar el análisis de datos cualitativos, lo que hizo posible clasificar conceptualmente las unidades que fueron cubiertas por un mismo tópico. Cada categoría deducida soportaba un significado o tipo de significados, puesto que, al referirse a situaciones y contextos, actividades y acontecimientos, relaciones entre personas, u autoridades, comportamientos, opiniones, sentimientos, perspectivas sobre un problema, métodos estrategias, procesos, que se dieron en la gestión del ferrocarril Huancayo – Huancavelica.

### **Síntesis y agrupamiento**

Esta actividad se materializó en el análisis, cuando sintetizamos en una macro o mesocategoría, la información contenida en varias categorías que tienen algo en común, o cuando definimos meta códigos que agrupan a un conjunto de códigos. Vargas (2010) indica:

En el caso de la investigación cualitativa algunos investigadores llaman a la síntesis de todos los datos organizados con sentido: *estructura de realidad*. Es decir, una especie de esquema, mapa, diagrama, etc., construido a partir de los datos procesados y que en su conjunto permite dar cuenta de las partes, de sus relaciones entre sí y de ellas con el todo. (p.64)

Como resultado final de esta primera tarea se debe elaborar un diagrama de categorías.

#### **4.10.2 Disposición y transformación de datos**

Para llegar a extraer conclusiones de los datos, se precisó presentarlos o disponerlos debidamente ordenados. Esto es que la información se presente en forma espacial ordenada, abarcable y operativa que nos permitió resolver las cuestiones de investigación.

La disposición de datos que se realizó conllevaba a un cambio en el lenguaje utilizado para expresarlos mejor, es decir se hizo lo que se denomina una transformación de los datos. Debemos tener presente que en el análisis de datos cualitativos es frecuente llevar a cabo distintas formas de disposición y transformación de datos. Tales procedimientos nos facilitaron el examen y comprensión de los datos, condicionando incluso posteriores decisiones en el proceso de análisis, de tal manera

que nos permitió extraer conclusiones, consecuentemente elaborar un diagrama o mapa conceptual.

#### **4.10.3 Obtención de Resultados y verificación de conclusiones**

Teniendo presente que esta investigación, es de tipo teórico empírica, esta se determinará mediante un dialogo teórico empírico que se desarrolle luego del trabajo de campo y el proceso de análisis y síntesis que demanda toda investigación cualitativa. Consecuente con ello Vargas (2010) nos expresa que, “En el caso de una investigación cualitativa, en esta etapa se busca poder responder la (s) pregunta (s) de investigación usando como fundamento los hallazgos obtenidos en el campo una vez que fueron analizados y sintetizados” (p.64).

Estas conclusiones se presentaron en forma de proposiciones pues justamente recogían los conocimientos adquiridos por el investigador en relación al problema estudiado. La obtención de las conclusiones exigió también, una mayor experiencia como investigador y amplio conocimiento del tema, además de ser capaces de contextualizar y contrastar con otros estudios los hallazgos alcanzados y de plasmarlos en un informe narrativo.

Finalmente señalar que para materializar lo expresado respecto al análisis de nuestros datos cualitativos, nos ceñiremos al método recomendado por el Dr. Xavier Vargas Beal en su libro *¿Cómo hacer investigación cualitativa?* al cual lo denomina: Proceso de análisis y síntesis con base en elementos con sentido, categorías (Micro, Meso y Macro categorías) para comprender un fenómeno, producir teoría o resolver un problema. “Aquí se trabaja intensamente buscando finalmente dar cuenta de los resultados obtenidos durante el trabajo de campo y/o de campo, pero ya de manera que vayan apuntando hacia...responder la (s) pregunta(s) formulada (s) como origen de la investigación” (Vargas, 2010, p.63). De tal manera que todo lo logrado en las etapas anteriores deben dar como fruto los resultados pertinentes para responder la (s) pregunta (s) de investigación. Los pasos a seguir son los siguientes:

- **Análisis (Proceso divergente)**

- Paso primero: Elegir**

- Información levantada y elegida de forma inteligente

- Paso 2do y 3ro: Separar e interpretar**

- Paso 2do

Reconocer en la información de forma objetiva, elementos con sentido propio y separarlos.

### Paso 3ro

Interpretar elementos con sentido propio con operaciones lógicas semánticas, poniendo en relación las partes entre sí, y con el todo de forma contextual e intercultural, para darle un significado más profundo en relación con la pregunta de investigación.

### **-Paso cuarto: Punto de saturación**

Saturación

### • **Síntesis (Proceso convergente)**

#### **-Paso quinto: Construcción de categorías**

Construcción de categorías, patrones o “bolsas” como conjuntos que contienen interpretaciones y conceptos y luego buscar micro y macro categorías.

#### **-Paso sexto: Relación categorías**

Establecer relaciones entre micro, meso y macro categorías construyendo significados más complejos y sintéticos en busca de una estructura.

#### **-Paso séptimo y octavo: Estructura y respuesta**

##### Paso séptimo

Develamiento definitivo de la estructura de realidad **en lenguaje esquemático**

##### Paso octavo

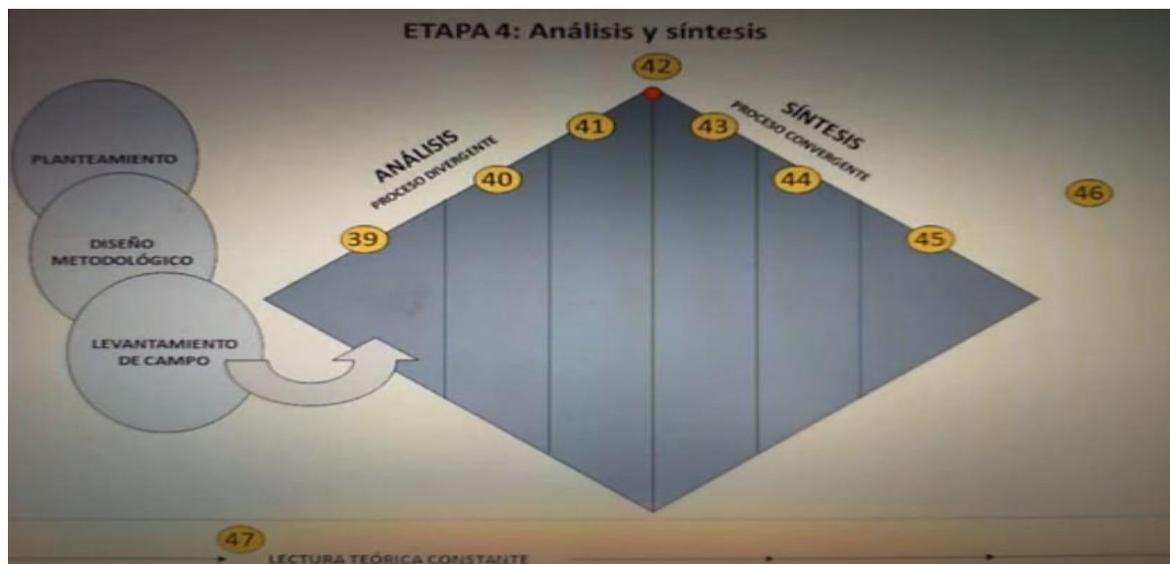
La estructura de la realidad develada debe pasar de lenguaje esquemático a lenguaje sintáctico para responder la pregunta de investigación.

#### **-Paso noveno: Separar teoría**

Preparar mapeo conceptual para el diálogo teórico empírico. Ver figura 2

**Figura 6**

*Proceso General de análisis de datos cualitativos en base a elementos con sentido, categorías.*



*Fuente:* Vargas (2010)

## **Capítulo V**

### **Análisis y síntesis**

Una de las características en el desarrollo de una investigación cualitativa es que el muestreo, recolección y análisis son tareas que se podría decir son acciones paralelas (Valderrama, 2018), Sin embargo, se resalta que en esta fase lo que se quiere lograr es ya los resultados pues como dice Vargas (2010), “aquí se trabaja intensamente buscando finalmente dar cuenta de los resultados obtenidos durante el trabajo de laboratorio y/o de campo, pero ya de manera que vayan apuntando hacia ...responder la (s) pregunta (s) formulada (s) como origen de la investigación” (p.63). Para ello y siguiendo lo que preconiza este último autor, hemos desarrollado los pasos siguientes:

#### **5.1 Análisis (Proceso divergente)**

##### **-Paso primero: Elegir**

Información levantada y elegida de forma inteligente

##### **-Paso 2do y 3ro: Separar e interpretar**

###### Paso 2do

Reconocer en la información de forma objetiva, elementos con sentido propio y separarlos.

###### Paso 3ro

Interpretar elementos con sentido propio con operaciones lógicas semánticas, poniendo en relación las partes entre sí, y con el todo de forma contextual e intercultural, para darle un significado más profundo en relación con la pregunta de investigación.

##### **-Paso cuarto: Punto de saturación**

Saturación

#### **5.2 Síntesis (Proceso convergente)**

##### **-Paso quinto: Construcción de categorías**

Construcción de categorías, patrones o “bolsas” como conjuntos que contienen interpretaciones y conceptos y luego buscar micro y macro categorías.

##### **-Paso sexto: Relación categorías**

Establecer relaciones entre micro, meso y macro categorías construyendo significados más complejos y sintéticos en busca de una estructura.

## **-Paso séptimo y octavo: Estructura y respuesta**

### Paso séptimo

Develamiento definitivo de la estructura de realidad en lenguaje esquemático

### Paso octavo

La estructura de la realidad develada debe pasar de lenguaje esquemático a lenguaje sintáctico para responder la pregunta de investigación.

## **-Paso noveno: Separar teoría**

Preparar mapeo conceptual para el diálogo teórico empírico.

## **5.3 Desarrollo del análisis**

### **5.3.1 Elegir el material por analizar**

Toda la información levantada en el trabajo de campo luego de ser debidamente ordenada, transcritas y depuradas, de las entrevistas semiestructuras realizadas y producto de la observación, se constituyó en el insumo necesario, en la materia prima esencial para el desarrollo del análisis por iniciar.

### **5.3.2 Separación de elementos con sentido**

Dado que en este paso se tenía que separar del todo de información, aquellos elementos que van a ser interpretados, se procedieron a separar de nuestra información levantada y elegida solamente elementos con sentido propio (párrafos en textos de las entrevistas, datos particulares en documentos productos de la observación), para su respectivo análisis, en otras palabras, hemos realizado la fragmentación de la información logrando obtener de esta forma pequeños trozos de la misma. Como señala Vargas (2010), “esta separación supone al mismo tiempo, una primera reducción del material buscando para cada fragmento lo que es ahí esencial, de modo que los fragmentos se reduzcan a expresiones más cortas, es decir expresiones que contengan lo fundamental del fragmento” (p.84). En efecto se logró determinar los elementos con sentido, siguientes:

- Ineficiencia del servicio civil
- Estado elefantiásico
- Contratación excesiva de personal
- Favores políticos
- Caos y desorden existente
- Desprestigio de la administración pública

- Altos niveles de corrupción
- Falta de mecanismos de transparencia
- Falta de mecanismos de control de gestión
- Desconfianza del ciudadano en sus instituciones
- Ineficiencia del aparato estatal
- Expansión de nuevas modalidades de contratación en administración pública
- Reformas inconclusas del servicio civil
- Falta de profesionalización del servicio civil
- Desconocimiento de la meritocracia
- Ausencia de medidas para la búsqueda de felicidad
- No indicadores del bienestar subjetivo en las políticas nacionales
- La felicidad no se considera como objetivos de las políticas publicas
- Inaplicación de un índice de medición del bienestar subjetivo
- Ausencia o falta de encuestas gubernamentales sobre felicidad y bienestar

### **5.3.3 Interpretación de elementos con sentido produciendo sentido más profundo y más estructural**

#### **5.3.4 Punto de saturación**

Una vez agotado los fragmentos, no teniendo más que analizar se llegó al punto de saturación por lo que se pasó inmediatamente al proceso convergente como es la síntesis.

### **5.4 Desarrollo de la síntesis**

#### **5.4.1 Construcción de categorías**

Luego del análisis se comenzó a desarrollar la síntesis es decir a conjuntar en grupos que constituyen nuestras categorías: Microcategorías, Meso categorías y Macrocategorías siendo estas las siguientes:

**Tabla 2**

*Microcategorías, Mesocategorías y Macrocategorías establecidas*

<b>Microcategorías</b>	<b>Mesocategorías</b>	<b>Macrocategorías</b>
Ineficiencia del servicio civil		
Estado elefantiásico		
Contratación excesiva de personal		
Favores políticos	<b>Ineficiencia del servicio civil</b>	
Caos y desorden existente		

Desprestigio de la administración pública

Altos niveles de corrupción

Falta de mecanismos de transparencia

Falta de mecanismos de control de gestión

Desconfianza del ciudadano en sus instituciones

Ineficiencia del aparato estatal

Expansión de nuevas modalidades de contratación

en adm. pública **Ineficiencia gubernamental**

Reformas inconclusas del servicio civil

Falta de profesionalización del servicio civil

Desconocimiento de la meritocracia

---

**Ejecución  
Plan de desarrollo de  
personas**

---

Ausencia de medidas para la búsqueda de felicidad

No indicadores del bienestar subjetivo en las

políticas nacionales **No búsqueda felicidad**

La felicidad no se considera como objetivos

de las políticas públicas

Inaplicación de un índice de medición del

bienestar subjetivo **No búsqueda de bienestar**

Ausencia o falta de encuestas gubernamentales sobre

felicidad y bienestar

**Aplicación  
modelo  
felicidad**

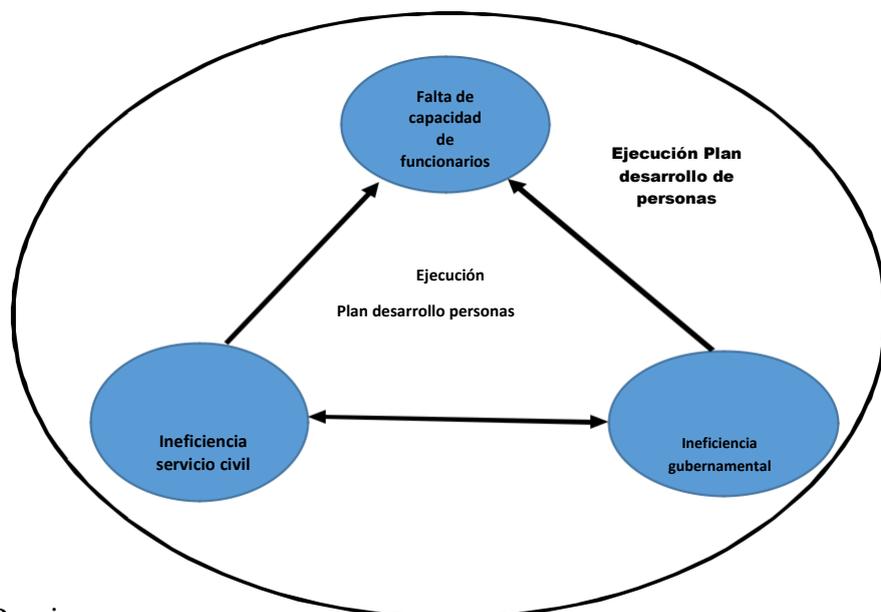
---

**Fuente:** Elaboración propia

**5.4.2 Relacionar categorías**

**Figura 7**

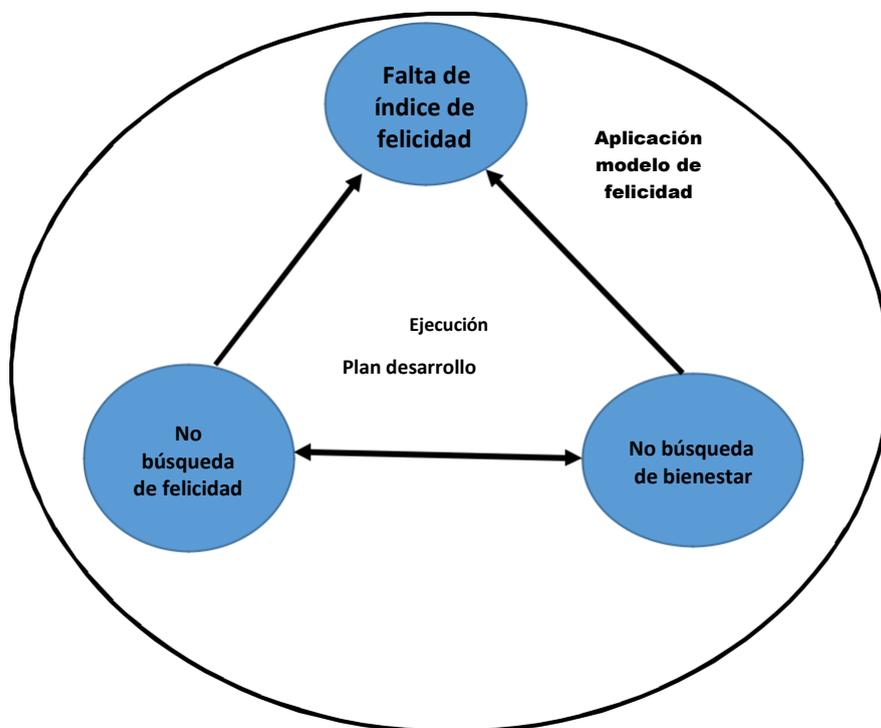
*Estableciendo relaciones en Macrocategoría “Ejecución Plan desarrollo personas”*



**Fuente:** Elaboración Propia

**Figura 8**

*Estableciendo relaciones en Macrocategoria “Aplicación modelo de felicidad”*



*Fuente:* Elaboración Propia

#### **5.4.3 Develar la estructura de la realidad**

Con la finalidad de comprender la estructura de las relaciones entre las distintas categorías, luego de terminar mapeo se procedió a reordenar todo el esquema de la estructura de la realidad develada, la que se consigna en el Anexo 06

#### **5.4.4 Redacción del texto que da cuenta de las categorías, sus relaciones y hallazgos**

Definido la estructura de la realidad en el paso anterior y que está en lenguaje esquemático a continuación, se procedió pasarlo a lenguaje sintáctico para estar en capacidad de responder la pregunta de investigación de acuerdo a lo siguiente:

##### **5.4.4.1 Ejecución del Plan de desarrollo de personas.**

El Estado peruano con la finalidad de lograr de que las entidades públicas alcancen adecuados niveles de eficacia y eficiencia, dio la Ley N° 30057, Ley del Servicio

Civil, asegurándose de tal manera que se brinden servicios de calidad a la ciudadanía, así como para promover el desarrollo de las personas que lo integran. Todo esto se alcanzaría previamente mediante una adecuada capacitación del recurso humano, en busca de la mejora del desempeño de los servidores civiles para brindar servicios de calidad a los ciudadanos; asimismo, para fortalecer y mejorar las capacidades de los servidores civiles para el buen desempeño y para alcanzar a su vez el logro de los objetivos institucionales: consecuentemente la Autoridad Nacional de Servicio Civil-SERVIR, con Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 141-2016-SERVIR-PE. publicada el 13 de agosto del 2016; aprueba la Directiva “Normas para la gestión del proceso de capacitación en las entidades públicas”, en el cual se establece como instrumento de gestión para la Planificación de Acciones de Capacitación de cada entidad pública el Plan de Desarrollo de las Personas- PDP. Sin embargo, se apreció la existencia de una serie de deficiencias internas que, en definitiva, influyen negativamente en el proceso de ejecución del Plan de desarrollo de personas en las diversas entidades públicas.

#### **5.4.4.1 Aplicación del modelo de felicidad.**

En el año 2011, la Asamblea General de la ONU, emitió por unanimidad la Resolución 65/309, donde se estableció que la búsqueda de la felicidad “es un objetivo humano fundamental” y que el indicador del PIB, no fue concebido para reflejar la felicidad y el bienestar de las personas de un país, y que con el tiempo quedo prácticamente demostrado, a su vez se invitó a los Estados Miembros a fomentar la elaboración de una serie de nuevas medidas que reflejen mejor la importancia de la búsqueda de la felicidad y el bienestar en el desarrollo, con miras a que guíen sus políticas públicas en cada país. En este sentido todavía hay una gran tarea pendiente en nuestro país toda vez que las medidas aplicadas por el Estado peruano son todavía insuficientes.

#### **5.4.5 Separar la teoría (Mapeo teórico)**

En este paso y aplicando la metodología, se procedió a separar de todo lo leído y que la misma está desarrollado en el Capítulo II. (Estado del Conocimiento), todo aquello que ahora nos servirá, toda vez que conocemos los hallazgos empíricos y que además sabemos que tiene una relación, constituyendo lo que vamos a poner en dialogo en el siguiente capítulo (Diálogo teórico empírico).

## Capítulo V.

### Diálogo teórico empírico

En vista que nuestra investigación es teórica empírica, en este capítulo se procedió a desarrollar el diálogo teórico - empírico, es decir pusimos en relación los hallazgos empíricos estructurados y lo leído (teoría) considerando además cual es nuestro punto de vista. Para el logro de tal diálogo, aquí se consideró la estructura de la realidad que se determinó anteriormente (hallazgos empíricos) y en cuanto a la teoría en esta oportunidad se hizo una recapitulación de lo leído por cuanto dichos hallazgos nos orientaron para tal efecto.

Consecuentemente se determinó lo siguiente:

#### 6.1 Con respecto al 1er hallazgo (Ejecución del Plan de desarrollo de personas)

##### 6.1.1 Elección de autores fundamentales

Citas teóricas
El Plan de Desarrollo de Personas constituye un instrumento de gestión para la Planificación de Acciones de Capacitación de cada entidad pública y que se desarrolla dentro del proceso de capacitación, buscando la mejora del desempeño de los servidores civiles para brindar servicios de calidad a los ciudadanos [Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR, 2016)].

##### 6.1.2 Mapeo conceptual teórico para preparar el diálogo teórico empírico

Hallazgos empíricos
El Estado peruano con la finalidad de lograr de que las entidades públicas alcancen adecuados niveles de eficacia y eficiencia, dio la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, asegurándose de tal manera que se brinden servicios de calidad a la ciudadanía, así como para promover el desarrollo de las personas que lo integran. Todo esto se alcanzaría previamente mediante una adecuada capacitación del recurso humano, en busca de la mejora del desempeño de los servidores civiles para brindar servicios de calidad a los ciudadanos; asimismo, para fortalecer y mejorar las capacidades de los servidores civiles para el buen desempeño y para alcanzar a su vez el logro de los objetivos institucionales: consecuentemente la Autoridad Nacional de Servicio Civil-SERVIR, con Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 141-2016-SERVIR-PE. publicada el 13 de agosto del 2016; aprueba la Directiva “Normas para la gestión del proceso de capacitación en las entidades públicas”, en el cual se establece como instrumento de gestión para la Planificación de Acciones de Capacitación de cada entidad pública el Plan de Desarrollo de las Personas- PDP. <u>Sin embargo, se apreció la existencia de una serie de deficiencias internas como la inadecuada asignación de presupuesto, falta de funcionarios idóneos para la elaboración del PDP en otras; que en definitiva influyen negativamente</u>

en el proceso de ejecución del Plan de desarrollo de personas en las diversas entidades públicas.

### **6.1.3 Desarrollo del Diálogo teórico empírico**

#### **Texto teórico empírico**

Considerando lo dispuesto por el Estado peruano a través de (SERVIR, 2016)], que todas las entidades públicas elaboren adecuadamente su Plan de Desarrollo de Personas y de acuerdo a la normatividad pertinente con el objetivo de lograr la mejora del desempeño de los servidores civiles para brindar servicios de calidad a los ciudadanos; sin embargo, se apreció la existencia de una serie de deficiencias internas que, en definitiva, influyen negativamente en el proceso de ejecución del Plan de desarrollo de personas en las diversas entidades públicas.

## **6.2 Con respecto al 2do hallazgo (Aplicación de modelo de felicidad)**

### **6.2.1 Elección de autores fundamentales**

#### **Citas teóricas**

Rode, Knoll y Pitlik (2013) afirman que se debe ir incluyendo preguntas sobre felicidad y bienestar en las diferentes encuestas gubernamentales y que no ha sido menor, porque es un tema en el que no puede inmiscuirse el Estado, simplemente porque no puede medirse. Se considera como algo íntimo de las personas y, por ende, contiene una serie de “aspectos no observables”. Incluso se ha afirmado que lo único que realmente produce más felicidad es la libertad económica, y entonces sería solo eso lo que hay que medir. Donde, se argumenta que los países que la tienen presentan, por ejemplo, menores tasas de suicidio, menores índices de alcoholismo o familias más estables con mayor número de hijos.

También, Reyes del Villar (2017) menciona que, “existe diversa literatura donde se sostiene que no sólo la felicidad y el bienestar son medibles, sino que además se ha concluido, que no necesariamente por tener mayores ingresos el ser humano es más feliz” (p. 3).

### 6.2.2 Mapeo conceptual teórico para preparar el diálogo teórico empírico

#### Hallazgos empíricos

En el año 2011, la Asamblea General de la ONU, emitió por unanimidad la Resolución 65/309, donde se estableció que la búsqueda de la felicidad “es un objetivo humano fundamental” y que el indicador del PIB, no fue concebido para reflejar la felicidad y el bienestar de las personas de un país, y que con el tiempo quedo prácticamente demostrado, a su vez se invitó a los Estados Miembros a fomentar la elaboración de una serie de nuevas medidas que reflejen mejor la importancia de la búsqueda de la felicidad y el bienestar en el desarrollo, con miras a que guíen sus políticas públicas en cada país.

**En este sentido todavía hay una gran tarea pendiente en nuestro país toda vez que las medidas aplicadas por el Estado peruano son todavía insuficientes, como es la falta de definición de una metodología para la medición del impacto de la felicidad, en las políticas públicas.**

### 6.2.3 Desarrollo del Diálogo teórico empírico

#### Texto teórico empírico

Tanto Rode, Knoll y Pitlik (2013), como Reyes del Villar (2017) menciona que, “tanto la felicidad y el bienestar son medibles”, y que debe llegarse a establecer un índice de felicidad por cada país en función de su realidad, elaborando nuevas medidas que reflejen mejor la importancia de la búsqueda de la felicidad y el bienestar en el desarrollo que guíen sus políticas públicas, puesto que la felicidad se debe considerar como una medida adecuada del progreso social y un objetivo de las políticas públicas. **Sin embargo, en nuestra investigación hemos constatado que todavía hay una gran tarea pendiente en nuestro país, toda vez que las medidas aplicadas por el Estado peruano son todavía insuficientes, tal como la definición clara del concepto de felicidad, capacitación del personal sobre esta nueva definición para asegurar que la recolección de datos basados en esta noción coadyuve a mejorar el diseño de la política.**

## Conclusiones

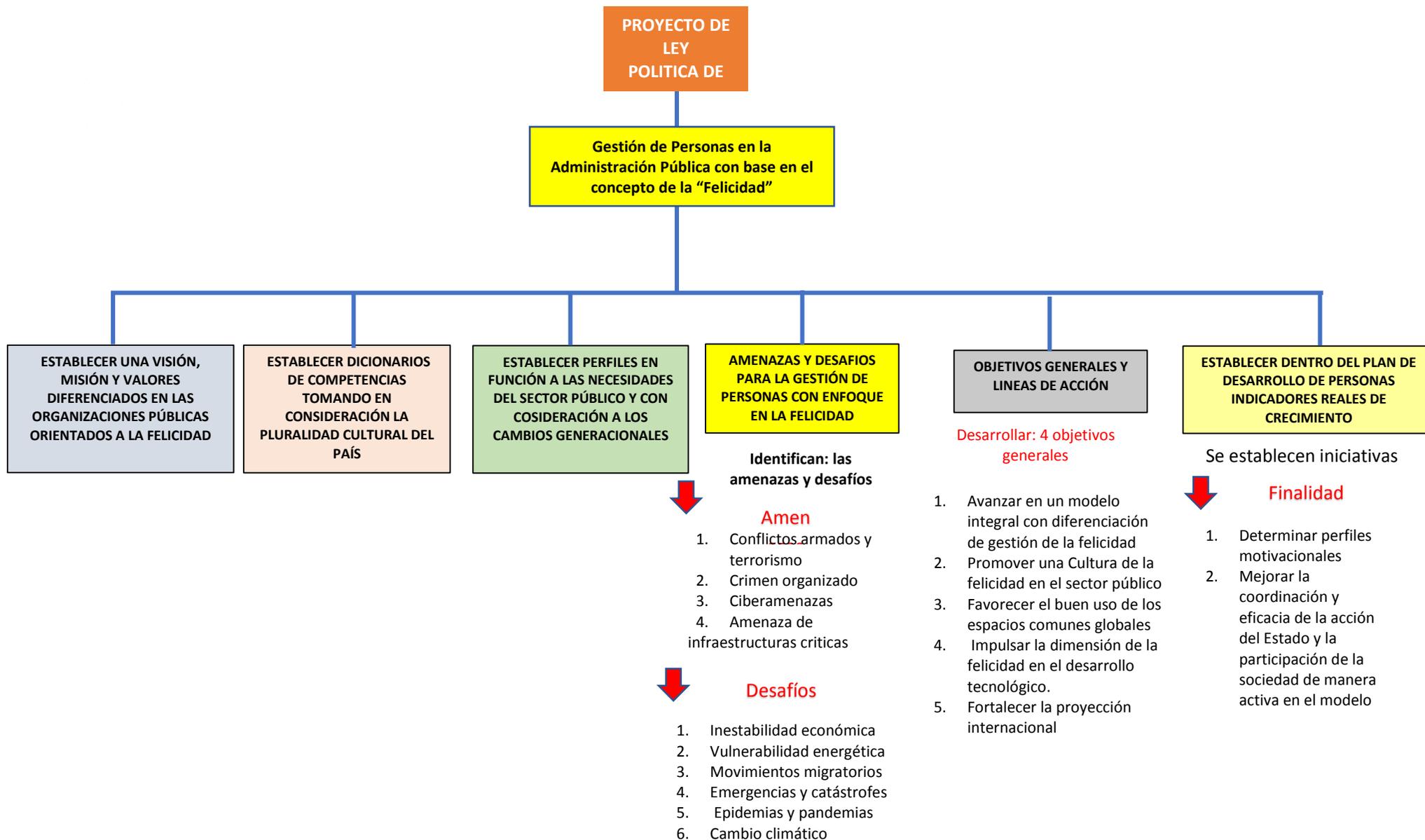
1. El modelo de gestión de personas de la Autoridad Nacional del Servicio Civil – Servir contribuye limitadamente en el fortalecimiento de las capacidades de los gerentes públicos de las entidades públicas en la ciudad de Lima, debido entre las observaciones más importantes como, las equivocadas decisiones políticas al más alto nivel de los diferentes gobiernos de dar prioridad a mantener un alto porcentaje de funcionarios (normalmente no idóneos) en puestos designados por confianza política, falta de personal capacitado en las diferentes organizaciones estatales en la administración de recursos humanos, y no asignar adecuadamente el presupuesto público para la capacitación de funcionarios; consecuentemente deberán adoptarse una serie de medidas tendientes a fortalecer y mejorar las capacidades de los servidores civiles para el buen desempeño y para alcanzar el logro de los objetivos institucionales;
2. Desde el punto de vista de la ejecución del Plan de Desarrollo de Personas - PDP en las entidades se aprecia la existencia de una serie de deficiencias internas que, en definitiva, influyen negativamente en el proceso de ejecución del Plan de desarrollo de personas en las diversas entidades públicas, como el desconocimiento de la normatividad vigente y su implementación, la falta de presupuesto anual asignado en algunas Entidades y la falta de personal capacitado para ejecutar la implementación del PDP, que no permite desarrollar a plenitud el Proceso de Capacitación en sus tres etapas (Planificación, ejecución y evaluación), impidiendo el logro del objetivo de buscar la mejora del desempeño de los servidores públicos;
3. En relación al modelo de aplicación de la felicidad tomada por el Estado peruano, como una medida del progreso social, todavía hay una gran tarea pendiente en nuestro país, toda vez que las medidas aplicadas por el Estado peruano son todavía insuficientes, tal como la definición clara del concepto de felicidad, capacitación del personal sobre esta nueva definición para asegurar que la recolección de datos basados en esta noción coadyuve a mejorar el diseño de la política.

## Recomendaciones

Que la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) y a fin de fortalecer el Servicio Civil en nuestro país, logrando que las entidades públicas del Estado peruano alcancen mayores niveles de eficacia y eficiencia, prestando efectivamente servicios de calidad a la ciudadanía, así como para promover el desarrollo de las personas que lo integran; adopte las acciones siguientes:

1. Establecer como política de Estado la gestión de personas que está a cargo de la Autoridad Nacional del Servicio Civil – Servir, de tal manera que la normatividad que se da en los periodos presidenciales sea sostenible en el tiempo y asegurar que se mantengan aquellas medidas tendientes a fortalecer y mejorar las capacidades de los servidores civiles para el buen desempeño y para alcanzar el logro de los objetivos institucionales.
2. Supervisar permanentemente que las entidades públicas desarrollen y ejecuten adecuadamente el Plan de Desarrollo de Personas mediante la aplicación apropiada del Proceso de Capacitación en sus tres etapas (Planificación, ejecución y evaluación), garantizando el logro del objetivo de buscar la mejora del desempeño de los servidores públicos; para lo cual deberá incidirse en lo siguiente:
  - a. Que el personal de funcionarios que labora en la administración de recursos humanos en las diferentes entidades públicas haya sido debidamente capacitado, que conozcan y apliquen a cabalidad la normatividad correspondiente.
  - b. Destinar los recursos financieros y económicos al presupuesto anual de la entidad en las partidas correspondientes a la capacitación de los funcionarios.
3. En la aplicación del modelo de la felicidad, todas los Sectores y sus entidades públicas deberán tener en cuenta lo siguiente:
  - a. Que la búsqueda de felicidad constituye un objetivo humano fundamental, como lo estableció la Asamblea General de la ONU el año 2011.
  - b. Que se considere a la felicidad como una medida adecuada del progreso social y un objetivo de las políticas públicas correspondientes, con una definición clara del concepto de felicidad.
  - c. Que se defina un índice de la vida mejor, que mida el bienestar de los ciudadanos.
  - d. Que en la elección de los indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), se incluyan los indicadores del bienestar subjetivo.

# MODELO DE LA GESTIÓN DE PERSONAS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA AUTORIDAD NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL / SERVIR



## Referencias bibliográficas

- Aguilar, F. D. R., Bolaños, R. F., & Villamar, J. L. (2017). Fundamentos epistemológicos para orientar el desarrollo del conocimiento.
- Alarcón, R. (2006). Desarrollo de una escala factorial para medir la felicidad. *Interamerican Journal of Psychology*, 40(1), 95-102.
- Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR, 2016). *Directiva: Normas para la gestión del proceso de capacitación en las entidades públicas*. Publicado 13 agosto 2016
- Álvarez-Gayou J, J. L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México: Paidós Educador.
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. 6a Edición. Editorial Episteme, C.A. Caracas – Venezuela.
- Aristóteles (1998). *Ética Nicomáquea. Ética Eudemia* (4ª reimpresión). Traducción de Julio Pallí Bonet. Madrid: Gredos.
- Arellano, R. (2019). La felicidad de los peruanos Kusikuy.
- Asamblea General de la ONU (2011). Resolución 65/309, estableciendo que la búsqueda de la felicidad “es un objetivo humano fundamental”.
- Alva, M. (2009). El “concepto” de administración pública en la legislación peruana». En: *Blog PUCP*, disponible en:  
<http://blog.pucp.edu.pe/blog/blogdemarioalva/2009/04/17/el-concepto-de-administracion-publica-en-la-legislacion-peruana/>
- Ballart, X., y Ramio, C. (2001). *Ciencias de la Administración*. España
- Bruce, j., y De Dios, J. (2013). *Nuevo Institucionalismo e Intitucionalidad en México*. México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, CLAD (2003). Carta Iberoamericana de la Función Pública. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-la-Funcion-Publica-06-2003.pdf>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, CEPLAN (2018). *Guía de las Políticas Nacionales*.  
[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/321583/Guia\\_elabor\\_politicas\\_nacionales.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/321583/Guia_elabor_politicas_nacionales.pdf)

- Cummins, R.A. (2000). Objective and subjective quality of life: An interactive model. *Social Indicators Research*, 52.
- Chenet, M. E. (2015). Manual de gestión de personal en el sector público. Talento humano y evaluación por competencias en las entidades del Estado
- Chiavenato, I. (2009) *Gestión del Talento Humano*. 3ª edición, Mc. Graw Hill Educación, México.
- Decreto Legislativo N° 1023 (2008), Decreto Legislativo que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil, rectora del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.
- Decreto legislativo 1025 (2008). que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios
- Decreto Supremo No 040 de 2014 [2014, 13 de julio]. PCM. Diario oficial El Peruano del 13 julio 2014
- Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH, “Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas”
- Fernández, I. (2016). *Felicidad Organizacional. Cómo construir felicidad en el trabajo*. (G. Zeta, Ed.) (3ed ed.). Chile.
- Gaviño, K. (2020). “Apuntes sobre los Sistemas Administrativos del Estado – Parte 2”, link: <https://propuestapais.pe/noticia/apuntes-sobre-los-sistemas-del-estado-2da-parte/>
- Gilbert, D. (2012). “The science behind the smile” en *Harvard Business Review*.
- Hernández, P. (2011). Profesionalización de los Servidores en la Administración Pública, la carencia. México.
- Izcara, S. P. (2014). *Manual de Investigación Cualitativa*. Primera Edición. Editorial Fontana, México.
- Layard, R. (2005). La felicidad. Lecciones de una nueva ciencia. México: Taurus
- 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.
- Ley N° 27815 (2002), Ley del Código de Ética de la Función Pública Publicada en el diario oficial El Peruano el 13 de agosto de 2002.
- Ley N° 27444 (2001). Ley del Procedimiento Administrativo General.

Ley N° 29158 (2007). Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, (LOPE).

Lozano, C. (Ed 1). (2016). Gestión de la Felicidad. Bogotá. Editorial PWG.

Martínez, P. (2009). El enfoque de las capacidades de Martha Nussbaum frente el problema de la ética animal. *Veritas*, (33), 71-87. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-92732015000200004>

Marías, J. (2003b). *La Felicidad Humana*. (6ª reimpresión). Madrid: Alianza Editorial.

Melé, D. (1996), "La primacía de la persona en el diseño de las organizaciones", Documento de Investigación, n° 316, IESE, Barcelona. (3-4)

Ministerio de Economía y Finanzas, MEF (2020). Plan de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado.

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (2016). Guía sobre el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público. Guía para asesores jurídicos del Estado.

Ministerio de Salud de Chile (2021). Desarrollo Humano Chile 2012: bienestar subjetivo: el desafío de repensar el desarrollo.

Morales y Gómez, J. (2011). Una nueva visión de la profesionalización en las administraciones municipales de México. En R. Moreno Espinosa, *Gobierno, Gestión y Profesionalización en el Ámbito Local ante los Grandes Retos de Nuestro Tiempo* (pág. 699). México: CIGOME.

Pease, H. & Villafranca, L. (2008). *Aula Magna - Reforma del Estado. El papel de las políticas públicas*. Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú, 2009 Av. Universitaria 1801, Lima 32 – Perú.

Perfetti, L. R. (2010). Diritto ad una buona amministrazione, determinazione dell'interesse ed equità. En: *Rivista Italiana di Diritto Pubblico Comunitario*, números 3-4.

Milán, Giuffrè Editore, 2010, p. 791.

Punset, E. (2005). *El viaje a la felicidad: las nuevas claves científicas* (3ª ed.). Barcelona: Ediciones Destino.

Reyes del Villar, S. (2017). La felicidad de los Chilenos. *Una aproximación a la "Paradoja Latinoamericana"*. *Análisis*, 24, 1-17.

Rivera, M. (2013). De relaciones industriales a gestión y desarrollo humano / La evolución de la gestión de Recursos Humanos en el Perú. ESAN.

Rode, M., Knoll, B. & Pitlik, H. (2013). "Economic freedom, democracy and life satisfaction" en Gwartney, J.D., Lawson, R. & Hall, J. *Economic Freedom of the World: 2013 Annual Report*. Economic Freedom Network, Vancouver.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Prentice Hall, México.

Rodríguez, A. (2013). *Técnicas de medición de la felicidad y su relación entre la productividad y calidad de vida de los empleados en las organizaciones actuales*.

Rodríguez-Arana, J. (2013). La buena Administración como Principio y como Derecho fundamental en Europa». En: *Misión Jurídica. Revista de Derecho y Ciencias Sociales*. N° 6, volumen 6. Bogotá, Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, 2013, p. 25.

Rojas, L. (2000). *Nuestra felicidad*. Madrid: España.

Sánchez, S. (s.f.). *Friedrich Nietzsche, Biografía*

<https://www.biosiglos.com/friedrich-nietzsche/>

Sanín, S. (2017). Felicidad y optimismo en el trabajo. Hallazgos de investigaciones científicas, 12-20. Recuperado de [http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/404495/2017\\_Tesis\\_Sanin%20Posada\\_Alejandro.pdf?sequence=1](http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/404495/2017_Tesis_Sanin%20Posada_Alejandro.pdf?sequence=1)

Séneca. (2006). *Sobre la Felicidad*. Versión y comentarios de Julián Marías (5ª reimpresión). Madrid: Alianza Editorial.

SERVIR (2012). *El Servicio Civil Peruano. Antecedentes, Marco Normativo Actual y Desafíos para la Reforma*

Seligman, M. (2003). *La auténtica felicidad*. Barcelona: Ediciones B.

Servicio Civil de Chile (2012). *Modelo de gestión de personas para l administración central del Estado*. Dirección Nacional del Servicio Civil de Chile.

Schumacher, Bernard N. (2005). *Una filosofía de la esperanza. Josef Pieper*. Eunsa.

Taylor A.E. (1961). *El pensamiento de Sócrates*

<https://es.scribd.com/document/350584744/Taylor-A-E-El-Pensamiento-de-Socrates>

Tribunal Constitucional (2005). Expediente N° 2235-2004-AA/TC, del 18 de febrero de 2005, fundamento jurídico 10.

USAID (2005). *En el Camino de la Reforma del Empleo Público*. Lima, Perú: Congreso de la República y Programa Pro-Descentralización USAID.

Valderrama, S. (2018). *Pasos para elaborar proyectos de investigación: cuantitativa, cualitativa y mixta*. Lima: Editorial San Marcos E.I.R.L., editor

Vargas, X. (2011). *¿Cómo hacer investigación cualitativa? Una guía práctica para saber qué es la investigación en general y cómo hacerla, con énfasis en las etapas de la investigación cualitativa*. Editorial México

**Tesis:**

Bermeo, J. E. (2016). *Sistema experto “Mide tu Felicidad” para optimizar el proceso de medición del estado de felicidad en los estudiantes de la Universidad Nacional de Trujillo*. (Para optar el grado académico de Doctor).

Chong, R. M. (2019). *Modelo de gestión para mejorar la calidad del servicio público en la UGEL San Martín, 2018* (Para optar el grado académico de Doctor).  
Universidad César Vallejo, Tarapoto.

Ballester, A. (2019). *La comunicación de las administraciones públicas españolas en el siglo XXI* (Para optar el grado académico de Doctor). Universidad de Navarra, España.

Barrio, S. (2020). *El control interno en la administración pública: influencia de los factores emocionales* (Para optar el grado académico de Doctor). Universidad de Salamanca, España.

Herrera, L. E. (2017). *Factores claves en la gestión de personas, benchmarking: “Los Mejores lugares para trabajar” y Productos Unión* (Para optar el grado académico de Doctor). Universidad Peruana Unión, Lima.

Vásquez, S. (2015). *Un modelo de gestión de personas orientado a la felicidad en el trabajo* (Para optar el grado académico de Doctor). Universidad de Santiago de Compostela - España.

**Anexos**

Anexo 1: Matriz de consistencia

Anexo 2: Instrumentos de acopio de información

Anexo 3: Autorización de acceso al campo

Anexo 4: Autorización para levantamiento de información

Anexo 5: Estructura de la realidad

### Anexo 1: Matriz de Consistencia

#### Título: Modelo de la gestión de personas en la Administración pública de la Autoridad Nacional del Servicio Civil/ Servir

Preguntas de investigación	Objetivos de investigación	Justificación	Observables	Metodología
<p><b>Pregunta general</b></p> <p>¿Cómo contribuye el modelo de gestión de personas de la Autoridad Nacional del Servicio Civil en el fortalecimiento de las capacidades de los gerentes públicos de las entidades públicas en la ciudad de Lima?</p> <p><b>Preguntas específicas</b></p> <p>a. ¿De qué manera la ejecución de los planes de desarrollo de las personas del modelo de gestión de personas a través de la Autoridad Nacional del Servicio Civil contribuye en la administración pública del Estado peruano?</p> <p>b. ¿Cómo los lineamientos para integrar el modelo de la felicidad en el marco de la reforma del servicio civil a través de la Autoridad Nacional del Servicio Civil contribuye en la administración pública del Estado peruano?</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Analizar de qué manera contribuye el modelo de gestión de personas de la Autoridad Nacional del Servicio Civil en el fortalecimiento de las capacidades de los gerentes públicos de las entidades públicas en la ciudad de Lima.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>a. Explicar cómo la ejecución del plan de desarrollo de las personas del modelo de gestión de personas a través de la Autoridad Nacional del Servicio Civil contribuye en la administración pública del Estado peruano.</p> <p>b. Describir cuáles son los lineamientos para integrar el modelo de la felicidad en el marco de la reforma del servicio civil a través de la Autoridad Nacional del Servicio Civil que contribuye en la administración pública del Estado peruano.</p>	<p><b>Justificación teórica</b></p> <p>La presente investigación analizará la importancia del Diseño de un Modelo de Gestión de personas Basado en Información disponible en la Autoridad Nacional del Servicio Civil – Servir, asimismo; tratará de proponer elementos teóricos alternos en relación con la categoría principal del estudio como marco comparativo, que servirá como referencia para futuras investigaciones. Los resultados de esta investigación permitirán insertar conceptos nuevos respecto al diseño de modelos políticos y la información estadística de tal forma que se puede aprovechar mejor los datos obtenidos.</p> <p><b>Justificación metodológica</b></p> <p>Se fundamenta en la característica del trabajo de investigación, que permite la recolección y análisis de los datos teóricos de las sub categorías relacionados al diseño de un modelo político y la información estadística, en ese sentido el estudio se enfoca como una investigación cualitativa, porque no busca probar una hipótesis, sino al análisis documental que permite plantear interrogantes que enriquezcan la investigación respecto a la estrategia, operaciones tácticas, organización contextual que componen las dimensiones del diseño político.</p>	<p><b>Ventana de observación:</b></p> <p>Diseño de un modelo de política pública basado en información estadística</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Enfoque de investigación:</b> Cualitativo: Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación (Hernández, et al., 2014, p. 7)</li> <li>• <b>Tipo de investigación:</b> Teórica empírica.</li> <li>• <b>Método:</b> Fenomenología</li> <li>• <b>Escenario de estudio:</b> Lima Metropolitana sobre el diseño de un modelo de Gestión de personas basado en información disponible en la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR, para realizar el acopio de información documental en las instalaciones de dicha entidad</li> <li>• <b>Objeto de estudio:</b> Explicar y describir todo el proceso que se sigue para el diseño de un modelo de políticas públicas basado en información estadística en el Perú</li> <li>• <b>Técnica:</b> Se utilizará en este estudio la entrevista semiestructurada y el análisis documental.</li> </ul>

		<p><b>Justificación práctica</b> La presente investigación se justifica de manera practica en la descripción del diseño de un modelo de políticas Públicas Basado en Información Estadística, que permite evaluar la real situación de Políticas públicas, a nivel del estado, qué medidas preventivas se está implementando. Asimismo; conocer los indicadores estadísticos sobre aspectos sociales y económicos del país, que se puede utilizar la información para diseñar sistemas de gestión como respuesta oportuna a diversas falencias en la problemática nacional.</p>		<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Instrumento:</b> El instrumento de recolección de datos será la Guía de entrevista y el registro de análisis de contenido.</li></ul>
--	--	---	--	---

## **Anexo 2: Instrumento de acopio de información**

**Centro de Altos Estudios Nacionales**

**Escuela de Posgrado**

### **Guía de Entrevista (Semiestructurada)**

Buenos días/buenas tardes, expresamos nuestro agradecimiento por el tiempo y la atención presentada para poder realizar esta entrevista, cuya información y comentarios que nos sea proporcionado serán muy valiosas para profundizar la presente investigación.

Entrevistados :  
 Entidad que labora :  
 D.N.I. :  
 Lugar y Fecha :

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:** “MODELO DE LA GESTIÓN DE PERSONAS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA AUTORIDAD NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL, / SERVIR ”.

**X: Categoría principal: Modelo de gestión de personas en la administración pública  
 Servir**

**X1: Sub Categoría 1: Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos**

1. El Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos se encuentra normado por la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, que contiene el conjunto de normas, principios, recursos, métodos, procedimientos y técnicas.

¿Puedes explicar Ud., de qué manera son utilizadas para la gestión de personas en la administración pública en el marco de la Ley del Servicio Civil - Servir?

2. ¿De qué manera las Oficinas de Recursos Humanos de las entidades públicas del Estado, promueven la eficacia y eficiencia en su uso al ejecutar e implementar las normas y lineamientos dictados por SERVIR, al emitir lineamientos y políticas internas para la gestión de los procesos en concordancia con los objetivos organizacionales de la institución?

3. ¿Considera Ud., efectiva la acción de las Oficinas de Recursos Humanos en los procesos de los sub sistemas de Planificación de políticas de recursos humanos; organización del trabajo y su distribución; gestión del empleo, del rendimiento; de la compensación; de desarrollo y capacitación; de las relaciones humanas y sociales en el marco de la Ley del Servicio Civil para la mejora continua de la administración pública?
4. El actual modelo del sistema de recursos humanos en el sector público es desarrollado propiamente por la Ley N° 30057.  
¿Considera Ud., que el modelo se aplica a todas las Oficinas de Recursos Humanos de los tres niveles de Gobierno para implementar y dictar las pautas y directivas en la Gestión de los Recursos Humanos? ¿explicar por qué?

**X2: Sub Categoría 2: Plan de desarrollo de las personas al servicio del Estado**

5. La profesionalización del servidor público es un tema relevante para cualquier acción relativa a la Reforma del Estado.  
¿Considera Ud., de importancia que la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR emita las normas para la gestión del proceso de capacitación en las entidades públicas
6. Explique Ud., como el marco de la Ley N° 30057 Ley del Servicio Civil se vincula directamente con la profesionalización de los servidores públicos a través del Plan de desarrollo de las personas al servicio del Estado para brindar un mejor servicio al ciudadano en la administración pública
7. ¿Cuáles son los aportes de la reforma del servicio civil en el marco del Plan de desarrollo de las personas al servicio del Estado para que las Oficinas de Recursos Humanos operativicen en función a las necesidades de propuestas por los diferentes organismos y/o unidades orgánicas en la administración pública?
8. Las normas que regulan el Servicio Civil ¿En qué sentido favorece a las Oficinas de Recursos Humanos en la Administración Pública actuales?

### **X3: Sub Categoría 3: Modelo de la felicidad en la administración pública**

9. Layard (2005) afirmó que los países europeos eran más felices que los estadounidenses, porque trabajaban menos horas y tenían más facilidades para compatibilizar su trabajo con otras esferas de la vida, porque, Europa ha mostrado tener habitantes más confiados y seguros, donde hay mayor bienestar, relaciones humanas de mayor calidad y efectividad en el trabajo.

¿Considera Ud., importante la implementación de un modelo de la felicidad en la administración pública como una nueva política en el Perú? ¿Por qué?

10. La Asamblea General de la ONU decretó en la resolución 66/281 de 2012, el Día Internacional de la Felicidad para reconocer la relevancia de la felicidad y el bienestar como aspiraciones universales de los seres humanos y la importancia de su inclusión en las políticas de gobierno.

¿De qué manera el Estado peruano puede diseñar nuevas medidas que reflejen la búsqueda de la felicidad y el bienestar en el desarrollo de los ciudadanos, con miras a que guíen sus políticas públicas en la administración pública?

11. Arellano (2019) señala que existe diversos estudios académicos para usar dos grandes métricas para medir la felicidad: la métrica objetiva, enfocada a los aspectos de bienestar que consideran los ingresos y la salud, que garantizarían la felicidad; y la métrica subjetiva, enfocada a los aspectos de la autopercepción de los individuos respecto a su nivel de felicidad integral que consideran las emociones, los logros personales, las percepciones sobre la vida y el placer.

¿De qué manera se aplicaría las métricas de la felicidad para los servidores públicos en la administración pública del Estado peruano

12. ¿De qué manera el Estado peruano puede viabilizar el modelo de la felicidad como objetivo de Políticas Públicas que ayuden a aumentar la felicidad y la productividad como enfoque de desarrollo individual y colectivo de sus colaboradores en las entidades del Estado?

**Centro de Altos Estudios Nacionales**

**Escuela de Posgrado**

**FICHA DE RESGISTRO DE CONTENIDO DOCUMENTAL**

<b>TÍTULO</b>	
AUTOR (A)/ES	
TIPO DE DOCUMENTO	
LUGAR DEL PAÍS	
TEMA	
OBJETIVOS	
CATEGORIAS	
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	
SINTESIS DEL DOCUMENTO	
RESULTADOS	
COMENTARIOS Y REFLEXIONES	
REFRENCIA DEL DOCUMENTO	

### **Anexo 3: Autorización para el levantamiento de información**

Lima, 05 de enero del 2023

Oficio N° 001/U-8.g.1/27.00

Señor

Asunto : Solicita brindar facilidades para el acopio de información en el ámbito de responsabilidad del SERVIR.

Ref : a. Reglamento para la obtención del grado académico de Doctorado en Políticas Públicas y Gestión del Estado  
b. Reglamento de Investigaciones del Centro de Altos Estudios Nacionales, Escuela de Posgrado, CAEN-EPG

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. en relación a los documentos de la referencia para solicitarle se digne/sirva brindar las facilidades para el levantamiento de datos e informaciones al equipo de investigación de esta casa de estudio que realiza la investigación titulada “MODELO DE LA GESTIÓN DE PERSONAS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA SERVIR”. El equipo de investigación está conformado por:

- Mg. TAPIA DE SOUZA FERREYRA Carlos Enrique

Agradeciendo de antemano por las facilidades brindadas, es propicia la oportunidad para expresarle mis consideraciones y deferente estima.

Dios guarde a Ud.

#### **Distribución:**

Servir ..... 01

Archivo.....01/02

### Anexo 04: Estructura de la realidad

