



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN  
PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

Propuesta de lineamientos de política laboral para mejorar la gestión de los recursos  
humanos del Gobierno Regional de Ancash, 2018.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

AUTOR:

Mg. Hurtado Trejo, Roger Genaro (ORCID: 0000-0001-5816-5746)

ASESOR:

Dr. Florián Plascencia, Roque Wilmar (ORCID: 0000-0002-3475-8325)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de políticas públicas y del territorio

TRUJILLO – PERÚ

2019

## **Dedicatoria**

A mis queridos hijos: Gianfranco Rogger y Gianpiero Rogger, a mi querida esposa Yanina Helen por su invaluable apoyo comprensión durante el proceso de formación y estudio de posgrado. En especial en memoria a mi segunda madre Judith Lázaro Gomero, por sus consejos y muestras de trabajo y superación.

**El autor**

### **Agradecimiento**

A los docentes de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo - Filial: Trujillo, por sus valiosas enseñanzas y en especial al Dr. Roque Florián Plasencia y al Mg. Hans Ávila Foesther, por su apoyo en la guía y asesoramiento de mi Tesis Doctoral.

**El autor.**

## Página del jurado

 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS</b>	Código : Versión : 01 Fecha : 2018 Página : 1 de 3
--	--------------------------------------	---

Siendo las diez horas y cuarenta minutos de la mañana del día domingo cuatro de agosto del año dos mil diecinueve, se reunió el Jurado evaluador para presenciar la sustentación de la tesis titulada:

**PROPUESTA DE LINEAMIENTOS DE POLÍTICA LABORAL PARA  
MEJORAR LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL  
GOBIERNO REGIONAL DE ANCASH, 2018**

Presentado por el Maestro: **HURTADO TREJO, ROGER GENARO.**

Luego de evidenciar el acto de exposición y defensa de la tesis, se dictamina:

APROBAR POR UNANIMIDAD

Así también los miembros del Jurado suscriben la calificación de 16 como nota de la experiencia curricular de Desarrollo del trabajo de investigación.

En consecuencia, el graduando se encuentra en condiciones de ser calificado/a como (Apto/ no apto) APTO para recibir el grado académico de: **DOCTOR EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

Ciudad, fecha: TRUSILLO 04 DE AGOSTO 2019

PRESIDENTE: Dr. Edwin Lopez Robles

Firma: 

SECRETARIO: Dr. Rolando Remigio Saenz Rodriguez

Firma: 

VOCAL: Dr. Roque Wilmar Florian Plasencia

Firma: 

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------

## **Declaratoria de autenticidad**

Yo, Hurtado Trejo Roger Genaro, estudiante del Programa de doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial: Trujillo, identificado con DNI N° 31652475, con la tesis titulada: “Propuesta de lineamientos de política laboral para mejorar la gestión de los recursos humanos del Gobierno Regional de Ancash, 2018”, presentado en 143 folios, para la obtención del grado académico de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad, es de mi autoría.

Por lo tanto, declaro lo siguiente:

He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificado correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo a lo establecido por las normas de elaboración del trabajo académico.

No se ha utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresadamente señaladas en este trabajo.

Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado, completa ni parcialmente, para la obtención de otro grado académico o título profesional.

Soy consciente de mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Trujillo, 04 de agosto del 2019.



Mg. Roger Genaro Hurtado Trejo  
DNI N° 31652475

## Índice

	Pág.
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Página del jurado .....	iv
Declaratoria de autenticidad .....	v
Índice .....	vi
RESUMEN .....	viii
ABSTRACT .....	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MÉTODO.....	26
2.1. Tipo y diseño de investigación .....	26
2.2. Operacionalización de variables .....	27
2.3. Población, muestra y muestreo .....	29
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad .....	31
2.5. Procedimiento .....	37
2.6. Métodos de análisis de datos.....	37
2.7. Aspectos éticos.....	38
III. RESULTADOS .....	40
IV. DISCUSIÓN.....	53
V. CONCLUSIONES.....	64
VI. RECOMENDACIONES .....	66
VII. PROPUESTA .....	68
REFERENCIAS .....	78
ANEXO .....	85
Anexo 1. Matriz de consistencia del estudio .....	85
Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos .....	86
Anexo 3. Matrices de validación de juicio de expertos.....	91

Anexo 4. Confiabilidad de los instrumentos .....	107
Anexo 5. Constancia de autorización para la realización del estudio. ....	110
Anexo 6. Base de datos del estudio .....	111
Anexo 7: Análisis estadísticos ítem - total corregida, de la escala valorativa “Gestión de los recursos humanos” .....	116
Anexo 8. Matrices integradoras de las categorías emergente de los factores críticos de la gestión de recursos humanos .....	118
Anexo 9. Correlaciones dimensiones – puntuación total de la escala valorativa “GRH” .....	122
Anexo 10. Artículo científico .....	123
Anexo 11. Documento de similitud.....	131
Anexo 12. Acta de aprobación de originalidad de la tesis .....	132
Anexo 13. Autorización de publicación de tesis en repositorio institucional UCV...	133
Anexo 14. Formulario de autorización de la versión final del trabajo de investigación.....	134

## RESUMEN

La presente investigación responde a la problemática de la deficiente gestión de los recursos humanos (GRH) existente en la entidad pública del Gobierno Regional de Ancash. Tuvo como objetivo general, elaborar una propuesta de lineamientos de política laboral regulatorias para mejorar la GRH del Gobierno Regional de Ancash, a partir de la determinación de las necesidades de cambio e identificación de factores críticos que la condicionan. El tipo de investigación fue proyectiva, y diseño descriptivo-explicativo transeccional de campo y propositivo. Mediante un muestreo probabilístico aleatorio estratificado proporcional, se trabajó con una muestra de 187 servidores públicos del Gobierno Regional de Ancash. Para el análisis de datos, se utilizó la estadística descriptiva básica y la teoría fundamentada. Entre sus resultados se determinó que la mayoría de servidores públicos evalúan la gestión de los recursos humanos como poco eficiente con tendencia al nivel deficiente; entre los factores generadores que lo obstaculizan, se tiene al desorden en la administración del personal, falta de planificación estratégica del RR.HH, la subordinación funcional, incoherencia estratégica, cultura institucional desacoplada y estructura organizacional deficiente. Concluyendo que los lineamientos de política laboral para mejorar la GRH, son: planificar de manera estratégica los RR.HH. de forma coherente y articulada con los subsistemas; promover la mejora del desempeño laboral de los servidores en el cargo, alineado a las prioridades de la entidad pública; estimular el crecimiento de la formación profesional del personal en coherencia con sus perfiles del puesto y necesidades organizativas; y gestionar un clima organizacional favorable que contribuya al bienestar socio laboral, desempeño laboral óptimo y satisfacción laboral de los servidores públicos

**Palabras clave:** Políticas laborales, gestión de recursos humanos, Gobierno Regional.

## **ABSTRACT**

The present investigation responds to the problem of the deficient management of human resources (GRH) existing in the public entity of the regional government of Ancash. Its general objective was to prepare a proposal for regulatory labor policy guidelines to improve the GRH of the Ancash Regional Government, based on the determination of the needs for change and identification of critical factors that condition it. The type of research was projective, and descriptive-explanatory transectional field and propositive design. Through a proportional stratified random probabilistic sampling, we worked with a sample of 187 public servants of the Ancash regional government. For data analysis, basic descriptive statistics and grounded theory were used. Among its results, it was determined that the majority of public servants evaluate the management of human resources as inefficient with a tendency to a deficient level; Among the generating factors that hinder it, there is a disorder in the administration of personnel, lack of strategic planning of HR, functional subordination, strategic incoherence, decoupled institutional culture and poor organizational structure. Concluding that the labor policy guidelines to improve HRM are: to strategically plan HR in a coherent and articulated manner with the subsystems; promote the improvement of the job performance of the servants in the position, aligned with the priorities of the public entity; stimulate the growth of professional training of staff in accordance with their job profiles and organizational needs; and manage a favorable organizational climate that contributes to the socio-labor welfare, optimal work performance and job satisfaction of public servants.

**Keywords:** Labor policy guidelines, human resources management, Regional Government

## I. INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, caracterizado por la globalización de las economías y el cambio continuo, las organizaciones deben adecuarse a las nuevas exigencias y condiciones que le plantea la administración pública. En este marco, la gestión de recursos humanos (GRH) de toda entidad pública, debe alinearse a los actuales lineamientos de política de modernización de la gestión pública y hacia un modelo de gerencia que garantice el funcionamiento y articulación de los subsistemas que la componen, y, por ende, el logro de los objetivos y metas organizacionales. Sin embargo, la literatura empírica, tal como el estudio de Sanz (2015), muestra que existe una enorme brecha en el tránsito de un enfoque basado en la administración pública hacia el actual enfoque de la gestión estratégica de los recursos humanos.

De acuerdo a SERVIR (2011), afirma que en el Perú la gestión de los recursos humanos se caracteriza por la ausencia de planificación y dirección que responda a la problemática y necesidades del trabajador, y a la vez se brinde un servicio civil eficaz y enfocado en el ciudadano. A su vez, la Presidencia del Consejo de Ministros [PCM, 2013] considera que existen muchos esfuerzos orientados a mejorar la gestión pública; los cuales no responden a una orientación estratégica, y por ende, se desarrollan de manera aislada y desarticulada; además, se afirma que los gobiernos regionales muestran serias deficiencias de capacidad administrativa, repercutiendo en el bienestar laboral de las personas.

Una de las principales deficiencias en la gestión pública peruana, lo constituye la inadecuada política y gestión de recursos humanos, que se explica por la presencia de diversos regímenes laborales, así como por la presencia de un marco legal e institucional rígido, que no responde a las necesidades de los RR.HH. y estandariza los procesos de la gestión de recursos humanos, tales como: las remuneraciones, los incentivos, el contrato de personal, perfiles de puestos y número de trabajadores (PCM, 2013). Por otra parte, la existencia de una multiplicidad de escalas remunerativas, reglas que regulan el pago a servidores públicos y de conceptos de pago, conllevan a generar una serie de conflictos administrativos, profundas desigualdades e inequidades (Ley 30057, 2013). Así mismo, se plantea que la GRH, en el contexto actual se caracteriza por presentar una serie de problemas relacionados a los procesos tales como de planificación, ingreso de personal, evaluación del desempeño del personal, capacitación y formación; los mismos que se potencian debido a la

carencia de políticas referidas a la no valoración de la gestión del recurso humano (PCM, 2013).

En este sentido, se hace evidente la existencia de una inadecuada gestión de políticas laborales en la gestión estratégica de los RR.HH. a nivel regional. Para tal efecto, de acuerdo a la Ley del servicio civil, tiene como finalidad que en toda entidad pública se brinde servicios de calidad mediante un mejor servicio civil y la promoción del desarrollo de su personal (Ley 30057, 2013). A su vez, de acuerdo a sus funciones le corresponde: “Formular lineamientos y políticas para el desarrollo del plan de gestión de personas y el óptimo funcionamiento del sistema de gestión de recursos humanos” (art. 6)., así como también plantear lineamientos e iniciativas de mejora a nivel de la entidad pública. Dichos planteamientos son coherentes con la propuesta de lineamientos de políticas laborales, que respondan de manera estratégica a las necesidades de la GRH del Gobierno regional.

Por otra parte, de acuerdo a la Planilla Electrónica del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE, 2015], existe en los tres niveles de gobierno una alta tasa de informalidad laboral en el sector público que asciende al 12 %, dato alarmante y que incide de forma negativa en la gestión de las entidades del sector público, y por ende, en la calidad del servicio que brinda a los usuarios.

A nivel del Gobierno Regional de Áncash (GRA), dicha problemática ha venido resquebrajándose, en la cual se evidencia una desarticulación entre los procesos y sub sistemas de la GRH, la cual se aleja de un enfoque sistémico y estratégico que exige la actual gestión pública; además, sobresale la ausencia de una dirección estratégica en la gestión del personal. A su vez, si bien existe normas como la Ley orgánica de los Gobiernos Regionales y la Ley del servicio civil N° 30057 en proceso de implementación que regulan el sistema de gestión del personal, en la práctica los subsistemas de la GRH son inoperativos y no funcionales. En este sentido, se hace evidente que predomina el modelo tradicional de la administración pública, en la cual no existen lineamientos de políticas planificadas de manera estratégica de los recursos humanos que garantice su eficiencia y eficacia.

En este contexto, de acuerdo a la Dirección Regional del Trabajo y Promoción del Empleo (DRTYPE, 2016) de la Región Áncash, afirma que las actuales políticas de personal y de empleo son burocratizados, conllevando a una alta tasa de rotación, ingreso y cambio de personal sin el perfil ni experiencia requerida en el cargo. Por otra parte, la provisión de

los RR.HH. en lo que refiere a la selección y reclutamiento, son arbitrarias y responde a cuestiones partidistas y clientelares, y no con una visión estratégica que aporte valor agregado como un proceso integrativo a nivel de gobierno regional. Asimismo, no existen políticas de capacitación que respondan a las necesidades de formación del personal, a la vez con la promoción y desarrollo de la carrera.

Por otra parte, respecto al personal que ingresa por concurso público, no responde a un proceso meritocrático, serio y transparente, tal como se señala en la Ley del servicio civil (Ley 30057, 2013). Además, el personal que ingresa al no ajustarse a un perfil adecuado, trae como consecuencia ineficiencia en su desempeño, bajo nivel de motivación laboral y falta de compromiso organizacional. A su vez, no existen lineamientos de política que regulen los incentivos y reconocimientos de manera justa, que promuevan el desarrollo y bienestar del trabajador público en base al desempeño destacado, debido a la ausencia de lineamientos de la evaluación del desempeño laboral. En efecto no existe una línea clara que regule el ascenso del grupo ocupacional y promoción laboral por la inexistencia de criterios normativos claros para la formulación de línea base en la carrera administrativa.

En consecuencia, de acuerdo a la situación problemática descrita, la actual GRH, no viene garantizando la eficacia, ni eficiencia en el Gobierno Regional de Ancash; razón por la cual constituye un imperativo para la Gerencia de Recursos Humanos que desde un diagnóstico específico se determine las necesidades a fin de plantear políticas laborales adecuadas a la nueva gerencia pública a nivel de gobierno regional.

La presente investigación pretende elaborar una propuesta de políticas laborales dirigida a mejorar la eficacia y eficiencia de la gestión de los recursos humanos, a partir de la identificación de las necesidades y factores que la vienen condicionando. Dicha propuesta, tomará como base la mirada de un enfoque sistémico, de forma estratégica e integradora, así como los lineamientos de política de la modernización de la gestión pública y a la vez los planteamientos de la Ley SERVIR N° 30057. La mejora en la GRH redundará en un mejor desempeño de los trabajadores, la calidad de los servicios que brinda a la población y, por ende, la eficiencia de una gestión en marco del enfoque del presupuesto por resultados.

Por tal motivo, en la presente investigación se formuló el siguiente problema: ¿Qué lineamientos de política laboral debe plantear una propuesta para mejorar la gestión de los recursos humanos del Gobierno Regional de Ancash, 2018?

De la exploración de trabajos previos, se identificaron algunos estudios, artículos e informes de instituciones desarrollados en contextos de la administración pública a nivel general. Sin embargo, no se hallaron investigaciones sobre el tema de estudio a nivel de entidades públicas, como es el caso de los gobiernos regionales en el que se inserta el presente estudio. Por otra parte, se evidencia que los estudios existentes se encuadran en los niveles de alcance descriptivo y relacional, con enfoque metodológico cuantitativo. No existen antecedentes de investigaciones con orientación proyectiva, y enfoque metodológico mixto, que busquen plantear el diseño de propuestas de mejora, en función a las necesidades de cambio existentes y a sus factores causales que lo condicionan. En este marco, se presentan los siguientes antecedentes:

A nivel internacional, Sanz (2015), en su artículo científico orientado a evaluar la gestión del capital humano en el ámbito de la administración pública, concluye que el sistema de gestión del personal, tiene problemas de interconexión en su funcionamiento, que dista del enfoque sistémico y de una dirección estratégica en gestión del personal; la misma que se caracteriza por ser burocrática, arbitraria y anacrónica. Por su parte, Martín (2011), en su tesis doctoral sobre Gestión de Recursos Humanos, analiza la retención de empleados estratégicos, diferenciando tres componentes de su capital humano: el intelectual, social y afectivo, a su vez su modelo pone en prácticas el diseño de puestos de trabajo con autonomía y manejo de conocimientos; un sistema de retribuciones externa e interna, así como un proceso mejor de los empleados, tanto a nivel profesional como personal, conllevando a lograr mayor compromiso, cooperación y desempeño laboral.

A nivel nacional, Muñoz (2017) en su estudio desarrollado con trabajadores de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, concluye una relación positiva, muy alta ( $r=0.092$ ) y significativa entre las variables: Desempeño laboral y la gestión del recurso humano. En esa línea, se encuentra Chacaltana & Sulmont (2004), en su artículo científico sobre políticas laborales, considera que es una urgencia la implementación de políticas laborales de calidad en el Perú; pero a la vez no existe claridad en su formulación, implementación, aplicación e institucionalización; a su vez afirma, que existen fallas en la gestión del personal, lo cual no garantiza el acceso equitativo a un empleo. Por su parte, Llerena (2016) en su tesis doctoral sobre las implicancias sociales de la *Ley de servicio civil en el Perú*, concluye que dicha ley es percibida por los servidores públicos como positiva, ya que promueve una gestión integral, mediante una serie de mecanismos basados en la

meritocracia, la transparencia, la ética pública y una gestión por resultados; a la vez su proceso de implementación necesita desarrollar una cultura organizacional y fortalecer la práctica de valores institucionales. Este antecedente sirve para orientar la propuesta de la política laboral a la meritocracia y a la igualdad de oportunidades en la mejora de la gestión pública.

A su vez, la secretaria de gestión Pública de la PCM (2013), en su propuesta de políticas de modernización de la gestión pública, elaborada por los actores de los sistemas administrativos, en su fase diagnóstica encontraron que existe una deficiente gestión de recursos humanos y por ende en la formulación de políticas adecuadas y claras, que afectan los diferentes procesos de la GRH, que la componen el sistema administrativo. Así mismo, Lacoviello (2011), en su estudio sobre el Sistema de Servicio Civil de Perú, identificó un conjunto de debilidades, tales como: El clientelismo, débil proceso de planificación, ausencia de sinceramiento de los CAP, instrumentos de gestión desactualizados, movilidad del personal interesadas, abandono del proceso de evaluación del desempeño laboral, ausencia de políticas de incentivos, y de formación del personal.

Respecto a *las teorías relacionadas al tema*. Considerando que el estudio busca plantear una propuesta de políticas laborales en el marco del modelo actual de GRH, ello conllevó a analizar de manera global tres aspectos centrales : En primer lugar, una síntesis del análisis y crítica de los planteamientos del actual enfoque de gestión de los recursos humanos (GRH), centrándose en su postura estratégica, y la descripción técnico normativo de los subsistemas que la conforman; en segundo lugar, se describe el enfoque de análisis de los problemas públicos y del proceso de las políticas públicas; y en tercer lugar, de manera sucinta se menciona los lineamientos y regulaciones laborales basadas en el régimen laboral imperantes en la administración pública.

*Primero. De la gestión de los recursos humanos*. De acuerdo a la revisión de los aportes teóricos en el marco de la gestión pública, existen diversas concepciones y terminologías en relación a la gestión de los recursos humanos en las organizaciones públicas y que se plantean de acuerdo al enfoque teórico en el que se insertan. En este sentido, Sanabria (2015) considera que su evolución ha pasado desde un modelo burocrático; luego al gerencial, posteriormente, el de gestión estratégica, hasta el de servicio público. Dichos enfoques han constituido paradigmas que en determinados momentos de la GRH han imperado en determinada medida en toda organización pública en los diferentes países.

Desde una postura general, existen diferentes perspectivas de estudio de la gestión de los RR.HH. se pueden polarizar la transición desde una concepción tradicional vista la gestión de personas como administración de personal hasta la concepción actual de la Gestión de recursos Humanos (GRH), en la cual las personas constituyen un activo clave para la organización (Legge, 1995). Es decir, existe una orientación hacia la formación profesional de las personas, la integración de las funciones del personal y una cultura basada en la cooperación, valores compartidos y el compromiso organizacional.

Así se tiene desde el enfoque burocrático planteado por Max Weber, que surge como respuesta a la administración científica imperante en el siglo XX, la GRH, es concebida como la administración del personal o administración de recursos humanos (ARH), la cual Dessler (1997) la define como el conjunto de lineamientos de política necesarios para dirigir las situaciones administrativas en relación a los trabajadores (Citado en Chiavenato, 2008). A su vez, Stoner y Freeman (1994) la definen como una función administrativa encargada en la organización de los procesos de reclutar, seleccionar, contratar y capacitar al personal. En esta misma línea, Chiavenato (1998), considera que es comprometer y retener al trabajador en la organización, para que dé el máximo de su esfuerzo y actitud laboral.

De las definiciones vertidas, se puede afirmar que la administración del personal se orienta al logro de los objetivos de una organización, mediante la subordinación funcional y previsibilidad de las tareas y resultados. Busca lograr la máxima eficiencia del personal para la organización, basado en el control de la ejecución de las políticas implementadas, mediante reglas y estandarización de procedimientos. Sin embargo, hay aspectos que dificultan o limitan la gestión del personal por parte de los directivos. Entre sus características más resaltantes del enfoque tradicional, se tiene: “El mérito y estabilidad; especialización; neutralidad; jerarquía y división del trabajo” (Sanabria, 2015, p.24), características que en contraste a la realidad actual aún imperan en ciertas organizaciones públicas.

Entre los efectos negativos de *este enfoque burocrático*, se tiene la rigidez o inflexibilidad en la gestión del personal, ya que la estabilidad laboral del personal no depende de la evaluación de su desempeño, sino del mérito de su proceso de selección inicial. Por otra parte, facilitan el surgimiento de “buropatologías” (Merton, 1952) que en la actualidad para toda organización pública son indeseables. Además, existe desarticulación entre las estructuras de la organización y existe rechazo al cambio frente a las demandas sociales. Lo

que conlleva a aumentar la ineficiencia del sistema estatal, reducir la calidad del servicio al ciudadano y la efectividad de las políticas públicas (Coggburn et al., 2010; Condrey, 2012).

Como resultado de las debilidades de la burocracia en el sector público, se empezaron a implementar una serie de prácticas en las entidades públicas, las que dieron lugar al *enfoque teórico gerencial* o nueva gerencia pública, asociado a la denominación de gestión del talento humano. De acuerdo a Chiavenato (2000) es definida como aquella función que promueve la cooperación del personal para lograr los objetivos de la organización. En este sentido, para lograr la eficiencia y efectividad en todo nivel organizacional, se requiere que el administrador del talento humano sea autónomo en la toma de decisiones del manejo del personal, tales como en la contratación, organización de equipos de trabajo, monitoreo y evaluación del desempeño laboral (Osborne y Gaebler, 1992).

En el marco del enfoque gerencial y concepción actual de la GRH de la gestión pública, surge el enfoque estratégico de la dirección de los recursos humanos, la cual implica la sistematización de la política de gestión del personal, de acuerdo a sus características genéricas que la diferencian. Al respecto, de acuerdo a Storey (1995), considera que este enfoque busca obtener ventaja competitiva a partir de la fuerza de trabajo comprometida y competente. De su análisis, se observa que no se incluye de manera explícita considerandos estratégicos, en contraste a Miner y Crane (1995) quienes conciben a la GRH como un proceso estratégico en la cual se formula, implementa, revisa y evalúa las estrategias coherentes a la entidad; es decir, desarrolla, aplica y evalúa las políticas en relación con el trabajador en la organización.

Por otra parte, este enfoque enfatiza la redefinición de políticas del empleo público de manera articulada en las diferentes organizaciones o niveles de gobierno a largo plazo (Ban y Gossett, 2010). A su vez, de manera general, este enfoque busca alinear la gestión del talento humano con los objetivos de la organización; además, busca incorporar nuevos valores a la gestión; asimismo, centra su actuar en la rotación de los trabajadores y la movilidad tanto horizontal como vertical, como una forma de explotar capacidades de los empleados (Sanabria, 2015).

Es decir, en el contexto de cada entidad pública, el área encargada de la gestión del personal adquiere un rol protagónico en la construcción de la visión compartida de la organización, así como estratégico en la gestión del talento humano. Por otra parte, cumple

un rol articulador con las demás áreas mediante un proceso de planificación a largo plazo, de forma que basado en un modelo de competencias sea capaz de mejorar las capacidades de los empleados públicos.

Finalmente, en base a los planteamientos de Denhardt (2003) y Perry (1997), surge el actual *enfoque de la gestión de los recursos humanos*, que responden al servicio de la gestión pública, en la cual, en el sector público, el principal actor se centra en el interés y el servicio que se brinda a los ciudadanos. Al respecto, desde esta postura se encuentra la definición de Cuesta (2005) quien la concibe como todas aquellas acciones y decisiones del equipo directivo de una organización, que influyen en su personal para su mejora continua, durante los procesos de planeamiento, implantación y control. En esa misma línea, Escat (2002) la define como todas aquellas actividades que permiten poner en funcionamiento, desarrollar y movilizar al personal de una organización hacia el logro de los objetivos organizacionales (Citado en Mondragón, Mata & Gutiérrez, 2017).

En este sentido, la GRH busca garantizar la selección de funcionarios y servidores públicos competentes en base al mérito, formarlos en el servicio de acuerdo a sus necesidades y promocionarlos en base a la evaluación de su desempeño laboral. Además, se convierte en un medio para alcanzar la efectividad y eficiencia en las organizaciones públicas. Por ello, se hace necesario en primer lugar determinar la premisa estratégica consistente en la definición de las políticas del personal coherentes con los objetivos de la entidad; segundo, establecer la premisa operativa respecto a la formulación de las estrategias para el desarrollo de los recursos humanos; y, en tercer lugar, la premisa logística o de soporte mediante instrumentos normativos.

Por otro lado, los planteamientos teóricos de este enfoque se basan en las investigaciones de Perry y coautores (2008 y 2010) al afirmar que todo funcionario público tiene cierta predisposición o motivación para trabajar en el sector público. Es decir, en la medida que mayor sea la motivación del personal al servicio público de un funcionario o servidor público, mayor será la posibilidad de buscar pertenecer a una entidad pública. De acuerdo a Sanabria (2009), si una entidad pública cuenta con funcionarios que poseen ciertas características, esto conllevaría a mejorar el desempeño institucional y a favorecer la formulación de políticas referidas a la gestión de los recursos humanos.

En el Perú, en el marco de las Política de Modernización de la Gestión Pública (PMGP)

se plantea el nuevo modelo de GRH del nuevo servicio civil, la cual de acuerdo a la SGP-PCM (2013) considera como principio la orientación al ciudadano y como uno de sus pilares centrales el servicio civil meritocrático. En este sentido, la asignación de recursos, diseño de procesos y determinación de resultados, responden a las necesidades de los ciudadanos. En este contexto, la GRH es definida como “sistema integrado de gestión cuyo desarrollo permitirá atraer personas calificadas al sector público, retener y promover su desarrollo” (p. 44). A su vez, tiene como finalidad lograr la eficacia institucional, promover un mayor compromiso para brindar un mejor servicio al ciudadano, de acuerdo a siete subsistemas de manera articulada y consistente.

Por su parte, la Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR, 2014], desde una postura normativa, define a la GRH como “el sistema que establece, desarrolla y ejecuta la política de Estado respecto del servicio civil” (p.2). En ambas definiciones tienen como finalidad brindar un servicio al ciudadano, a partir de la articulación y gestión de los lineamientos de política en la gestión del personal competente y en coherencia con los derechos del servidor público e intereses del sector público.

En el marco de la gestión pública, la gestión de los recursos humanos presenta una importancia estratégica en el desempeño organizacional. En otras palabras, la gestión del personal que labora en cualquier entidad pública, tiene una importancia decisiva en la eficacia competitiva. Al respecto el Congreso de la Republica (2013) en la ley del servicio civil N° 30057, busca que toda entidad pública logre un mayor nivel de eficacia y eficiencia, preste servicios de calidad, y promueva el desarrollo del personal mediante un mejor servicio civil. Asimismo, le corresponde a la oficina de gestión de RR.HH., en cada entidad pública formular lineamientos de política que permitan un mejor funcionamiento del sistema de GRH. Además, le incumbe ejecutar los lineamientos e iniciativas de mejora que se implemente en la entidad pública, respecto a los procesos de gestión de RR.HH.

Por su parte de acuerdo al Ministerio de Justicia y derechos Humanos (MINJUS, 2016), el modelo de la GRH tiene un nivel de alcance en los tres niveles de gobierno: Nacional, Regional y Local, y complementa “al margen de si están en el ámbito de aplicación de la Ley del Servicio Civil” (p. 47). Asimismo, por intermedio de las oficinas de RR.HH. le corresponde asumir entre otros retos: la promoción de una cultura de GRH centrado en el desarrollo del personal, la orientación al ciudadano y principios éticos de la función pública. En este marco cobra relevancia la implementación de lineamientos de políticas laborales, en

coherencia a las debilidades y/o disfuncionalidades de la GRH del Gobierno regional.

En lo que respecta al modelo teórico de la GRH, el presente estudio se basa en el “marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil”, planteado por Longo (2002), así como en los estándares de gestión del servicio civil establecidos para América Latina suscrito en la Carta Iberoamericana de la Función Pública (CLAD-ONU, 2003). En efecto dicho modelo constituye un diseño de carácter sistémico estructurado por siete subsistemas planteado en el marco de las PMGP por la SGP-CPM (2013), la Ley SERVIR N° 30057 y su reglamento aprobado por el D.S. N° 040-2014-PCM, en los cuales se establecen las normas para la GRH en las entidades públicas, y la estructura en siete subsistemas. Dicho marco analítico entre sus bondades, tiene: la asunción de un enfoque holístico capaz de integrar diversas perspectivas multidisciplinarias, así como los lineamientos teóricos actuales de la GRH; se adecúa para análisis de manera global característico de los diagnósticos institucionales; y ha sido desarrollado y validado en el sector público (CLAD-ONU, 2003).

Desde una visión analítica global, el modelo teórico de la GRH constituye un modelo que se explica a partir de la gestión estratégica del personal y sus factores situacionales, el cual actúa como un nexo entre la estrategia organizacional y el personal (Coherencia estratégica), para el logro de resultados esperados. En este sentido, la calidad de la GRH debe ser analizada de acuerdo a los planteamientos organizacionales, sus finalidades y prioridades organizativas. Asimismo, existen factores o situaciones tanto internos o externos a la organización que influyen en el diseño y funcionamiento de las políticas y prácticas de GRH.

De acuerdo a Longo (2002), en lo que respecta a los factores internos que muestran una influencia directa, considera: a) La estructura o estándares basado en las reglas, normas o lineamientos que imperan en la organización, y b) La cultura organizativa interiorizado en la entidad pública, los cuales son claves en la explicación de las políticas de GRH y del comportamiento laboral. A su vez, entre los factores externos, considera como decisivos en la GRH: a) El Marco legal respecto a las limitaciones, singularizaciones, restricciones y la extensión de las regulaciones en la gestión del personal, y b) El mercado de trabajo, cuya incidencia es trascendental para el diseño y ejecución de políticas y prácticas de GRH

En resumen, un deficiente nivel de funcionamiento de la GRH en una entidad pública,

se expresa en una serie de disfunciones, debilidades y/o limitaciones, las cuales de acuerdo a Longo (2002) pueden estar causadas por un inadecuado diseño de políticas de los trabajadores, no existen estrategias de GRH coherentes, limitaciones jurídicas, desorganización del diseño estructural, estrategias organizacionales no definidas, prácticas de GRH perjudiciales.

El modelo de la GRH, constituye un sistema integrado, que se encuentra estructurado en siete subsistemas y tres niveles, con capacidad de aportar valor, y que se operativizan a través de un conjunto de procesos y actividades articuladas. (Ver fig. 1) Es requisito indispensable, que los subsistemas existan racionalmente y se encuentren operativos, funcionen de manera interconectada y ser coherentes con la estrategia de la entidad pública (CLAD-ONU, 2003).

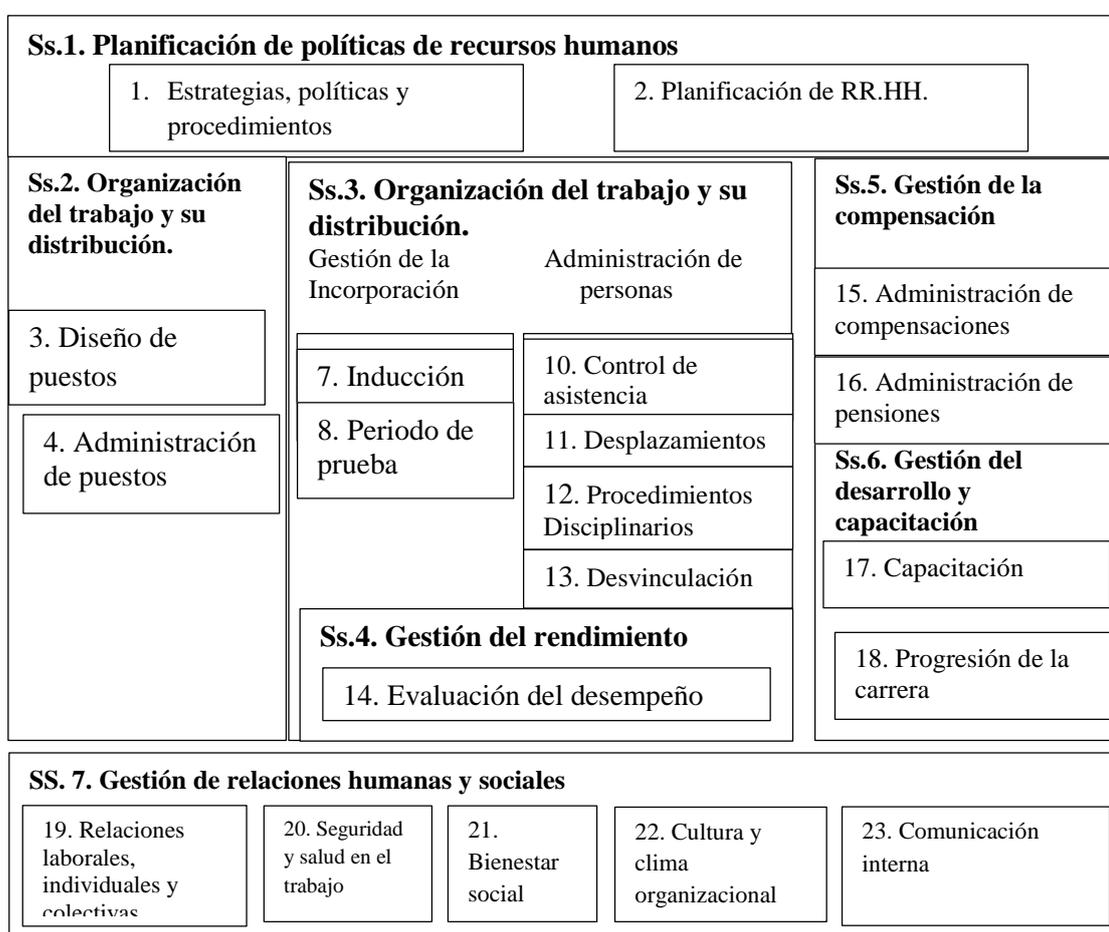


Figura 1. Sub sistema del modelo de gestión de recursos humanos (Contenido en la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR-PE, pp. 4).

A continuación, se presenta de manera sintética la descripción de aspectos básicos a considerar en una evaluación diagnóstica de cada uno de los subsistemas de acuerdo al

modelo teórico y marco técnico normativo existente.

En el plano superior. Se tiene el *subsistema de planificación de políticas de RR.HH.* Constituye la premisa estratégica del sistema GRH, y que permite definir y a la vez establecer los lineamientos de política de los RR.HH. propios de una entidad de forma coherente y articulada con todos los demás subsistemas. De acuerdo a SERVIR (2014), es a través de la planificación de RR.HH., una entidad identifica sus necesidades, las analiza en contraste a la capacidad interna de la organización y, por ende, toma decisiones respecto a las alternativas a emprender.

Este subsistema se encuentra interconectado con todos los demás subsistemas, lo que garantiza que el diseño de políticas de GRH respondan a los objetivos y necesidades priorizadas de la entidad. De acuerdo a MINJUS (2016), plantea que en toda GRH el pilar básico de toda gestión eficiente es el personal, por lo cual los RR.HH. deben estar alineados con los propósitos de la organización. De acuerdo a SERVIR (2015) tiene como marco normativo la Resolución de presidencia Ejecutiva (RPE) N° 304-2015-SERVIR-PE, que aprueba su directiva, la cual tiene por propósito la gestión eficaz y eficiente de los RR.HH. en las entidades públicas, a través de “la planificación y administración ordenada de sus puestos y posiciones” (Citado en MINJUS, 2016, p. 50).

En su análisis dentro de este subsistema, se incluyen dos procesos: i) Primero, las estrategia, política y procedimientos, que consiste en la definición y alineación de las estrategias de GRH con los objetivos de la institución. ii) Segundo, la planificación de recursos humanos, el cual consiste evaluar las necesidades reales de personal requeridas por una entidad para cubrir su demanda, funcionar de manera adecuada y lograr sus objetivos. Por otra parte, de acuerdo a Longo (2002), para su análisis es un imperativo incluir los siguientes puntos críticos: Existencia e integridad de los subsistemas, la coherencia estratégica, la información de una línea base, eficiencia y administración en cuanto a su previsión, participación y seguimiento.

En el plano intermedio, se compone por cinco subsistemas, ordenados de manera lógica en forma horizontal. En este plano, el primer aspecto lo *constituye la Organización del trabajo y su distribución.* Este segundo sub sistema de acuerdo a SERVIR (2014) y Longo (2002) *la define como el conjunto de condiciones de las tareas, requisitos de idoneidad y funciones de los puestos y a la vez se establecen las características del personal que debe*

desempeñar el puesto. Desde la perspectiva del marco legal se basa en SERVIR (2016) con la RPE N° 052-2016-SERVIR-PE, que aprueba la directiva para la gestión de diseño de puestos y formulación de Perfiles de puestos en las instituciones públicas que se encuentran en proceso de implementación de la ley SERVIR. Dicha norma establece los perfiles de los puestos, su misión, funciones, y a la vez los requisitos y exigencias en el desempeño laboral. Su finalidad, según MINJUS (2016) su utilidad radica en que es la base para la implementación y desarrollo de los procesos técnicos de RR.HH., tales como la selección, inducción, capacitación y contratación del personal.

En cuanto a sus relaciones con otros subsistemas, la organización para el trabajo se encuentra conectado a la planificación al constituirse una variable independiente y a la vez al recibir los insumos. Así mismo se interconecta con el subsistema de gestión del empleo, tales como en el diseño de perfiles y puestos de trabajo, la movilidad e incorporaciones.

Respecto a los procesos contenidos y que se hacen necesario su análisis, de acuerdo a SERVIR (2014) considera dos: El diseño de los puestos de trabajo y la definición de los perfiles. Al respecto Longo (2002), las describe como la caracterización de las funciones, actividades, y roles que la entidad asigna al puesto, y respecto a la definición de los perfiles, consiste en identificar las competencias básicas que debe contar el cargo. De los procesos definidos, para efectos de análisis y/o evaluación del subsistema, se hace necesario considerar aspectos, tales como: La existencia e integridad de los dos procesos del subsistema, la calidad técnica y flexibilidad del diseño de puestos, la calidad de la definición de perfiles y la administración en cuanto a su diseño, revisión periódica y participación directiva.

*En el tercer subsistema: Gestión del empleo.* De acuerdo a SERVIR (2014) en su Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH considera que tiene por objeto la conducción del conjunto de lineamientos técnico normativo de los cuales el personal de una entidad se incorpora, se movilizan y salen. El subsistema de gestión del empleo se encarga de establecer las relaciones del personal con tareas asignadas durante su trayectoria profesional. Por ello, se relaciona de manera directa con el subsistema de Organización del Trabajo y gestión del rendimiento, dado a que un lado necesita del diseño de puestos y perfiles para un adecuado funcionamiento, y por otro lado, provee de información relacionada a decisiones que la movilidad del personal.

En cuanto a su base legal, en el marco del régimen laboral de la ley N° 30057 - SERVIR, el subsistema de la gestión del empleo aún no se implementa su base normativa. Sin embargo, en entidades públicas su gestión se basa en la Ley marco del empleo público (Ley N° 28175), cuyo alcance incluye a los gobiernos regionales, sus órganos y entidades.

En relación a sus procesos, se encuentra estructurado en dos grupos: i) Primero. La gestión de la incorporación, de acuerdo a MINJUS (2016) comprende el manejo de las políticas y prácticas concernientes al acceso del personal a un puesto de trabajo en una entidad pública. Este proceso, a su vez incluye a los subprocesos de inducción, vinculación y el periodo de prueba. ii) Segundo. La gestión de la administración de personas, el cual según SERVIR (2014) está referido a la gestión normativa, procedimental y manejo de herramientas concernientes a la administración y control de los servidores. Este proceso se encuentra conformado por cinco subprocesos: La administración de legajos, el registro y control de asistencia, el desplazamiento del personal, procedimientos disciplinarios y la desvinculación del servidor público. En ambos procesos la entidad pública debe garantizar el logro de los productos esperados, como resultado del debido proceso y cumplimiento del marco normativo existente.

Por otra parte, de acuerdo a Longo (2002), existen puntos críticos que en todo estudio diagnóstico son necesarios. Entre ellos, se puede mencionar: Igualdad y mérito en el acceso, calidad del reclutamiento, calidad de la selección, calidad de la recepción, movilidad, ausentismo, disciplina y desvinculación. Aspectos que de acuerdo a la norma del empleado público son corroborados.

El cuarto subsistema. Gestión del rendimiento. De acuerdo a la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH, dicho subsistema tiene por finalidad identificar, reconocer y promover el aporte del servidor civil a la organización (SERVIR, 2014). Es decir, busca influir para un óptimo desempeño laboral de los servidores civiles alineado a las prioridades de entidad pública y por ende el logro de sus objetivos organizativos. Asimismo, tiene por finalidad identificar necesidades de su personal a partir de los cuales plantear la mejora del desempeño en su cargo.

En este subsistema, considera un solo proceso central el cual está referido a la evaluación del desempeño del servidor civil, como un proceso objetivo y demostrable de su

rendimiento en el cumplimiento de sus funciones y objetivos del puesto (MINJUS, 2016). Sin embargo, esencialmente este proceso se orienta a promover la formación continua del personal en el ejercicio de sus funciones, para brindar un mejor servicio al ciudadano. En este sentido, ocupa un lugar central en el sistema que articula diversos sistemas, con énfasis con el de la compensación y desarrollo. Por otra parte, de acuerdo a SERVIR (2014) contiene a los procesos de: Planificación, establecimiento de metas y compromisos, seguimiento, evaluación y retroalimentación. Los mismos que están regulados con la RPE N° 277-2015-SERVIR-PE, que aprueba la directiva del subsistema de gestión del rendimiento.

Quinto subsistema. *Gestión de la compensación*. Esta es concebida como la gestión de las compensaciones remunerativas y no remunerativas que la entidad pública brinda a su personal, frente a la contribución de su trabajo de éstos a los objetivos de la organización (SERVIR, 2014). Este subsistema guarda relación específicamente con el diseño de puestos de trabajo y la evaluación del rendimiento, los cuales son base para las políticas de las retribuciones y reconocimientos.

En el marco de la implementación de la Ley N° 30057 – SERVIR, aún no se implementa norma alguna respecto a las políticas de compensación laboral del servidor público. Asimismo, este contiene dos procesos: i) Primero. La administración de compensaciones: Que comprende aspectos de compensación económica y no económica, tales como lo relacionado a beneficios sociales y económicos, manejo de planillas, aportes, impuestos y contribuciones del servidor. ii) Segundo. La administración de pensiones: Considera aspectos referidos al manejo de las pensiones del personal, en la medida que sus facultades en su administración no vengán siendo centralizada por la Oficina Nacional Previsional (ONP).

Sexto subsistema. *Gestión del desarrollo y la capacitación*. Es definido como el conjunto de políticas orientadas al desarrollo de competencias del personal, estimular su desarrollo profesional, para el logro de las metas institucionales (SERVIR, 2014). Dicho subsistema, tiene por finalidad estimular el crecimiento de la formación profesional del personal en coherencia con sus perfiles del puesto y necesidades organizativas.

Por otra parte, existen relaciones claras de este subsistema con la gestión del empleo a través del flujo de movimiento del personal, también con la gestión del rendimiento al recibir

información respecto a necesidades de formación y de promoción del personal, y con las políticas compensatorias. Además, en el marco de la implementación de la Ley N° 30057 - SERVIR, aún no se implementa norma específica al respecto. Asimismo, este subsistema está conformado por dos subprocesos.

i) Primero. Capacitación. Tiene por finalidad fortalecer las competencias y capacidades del personal, para mejorar el desempeño del servidor y por ende mejorar el servicio que se brinda al ciudadano y logro de los objetivos de la entidad (Valderrama, 2015). De acuerdo a la ley N° 30057 – SERVIR, le corresponde a la Oficina de RR.HH. de cada entidad gestionar los aspectos comprendidos, tales como la planificación de la formación laboral y profesional, ejecución de los compromisos de capacitación, el registro de la información y evaluación de la capacitación. Como productos de este aspecto, se espera entre otros, un diagnóstico de capacitación y plan de desarrollo de personas. ii) Segundo. El proceso de progresión en la carrera, busca mediante concursos de méritos desarrollar una línea de carrera. (MINJUS, 2016).

Para el análisis de este subsistema, existen aspectos críticos que en general se da en toda entidad pública. Entre ellos, se puede citar la ineficacia de las políticas de promoción, falta de calidad del diseño de carreras, de su formación y de la gestión de la formación (Longo, 2002).

Séptimo subsistema. Gestión de las relaciones humanas y sociales. Este alcanza las relaciones interpersonales que se determinan entre una entidad pública y sus servidores civiles en relación a los lineamientos de política y prácticas del personal (SERVIR, 2014). Tiene por finalidad garantizar un clima organizacional favorable que contribuya al bienestar socio laboral, desempeño laboral óptimo y satisfacción laboral de los servidores públicos. En este sentido, dicho sub sistema transversal que se interrelaciona con la totalidad de los subsistemas (Ver fig. 1).

El subsistema de gestión de relaciones humanas y sociales, se encuentra conformado por cinco procesos: i) Relaciones laborales individuales y colectivas, el cual se ocupa de desarrollar actividades de prevención y resolución de conflictos con el personal u organización sindical; ii) Seguridad y salud en el trabajo, que comprende las acciones orientadas a prevenir riesgos de la salud del personal, protección del medio ambiente y

patrimonio institucional. iii) Bienestar social, que busca desarrollar actividades dirigidas a generar un buen ambiente laboral y por ende mejorar la calidad de vida del personal. iv) Cultura y clima organizacional, orientada a identificar, definir y promover una cultura organizacional fuerte mediante propuestas de planes de mejora, así como a mejorar la satisfacción del personal respecto a su ambiente laboral. v) Comunicación interna, cuyo proceso busca transmitir y compartir mensajes con el personal con el fin de promover una visión compartida, propósitos consensuados y motivación (SERVIR, 2014).

*Segundo. De las políticas públicas laborales.* Dada la complejidad de la formulación de políticas públicas, el presente estudio se centra en los actuales presupuestos del enfoque de la gestión del sector público y a la vez se aleja del enfoque de la administrativa pública. A su vez exige su comprensión de un marco analítico teórico y contextual en la que se inserta un problema público.

Respecto a su delimitación conceptual, no existe una definición consensuada de “políticas públicas”; esto debido a su naturaleza multidisciplinaria en la que se insertan en las ciencias sociales. Al respecto, el significado de política no es exacto ni evidente, sin embargo, en su acepción moderna es concebida como plantear medidas, formular un plan, tomar decisiones gubernamentales o elaborar propuestas concretas. En tanto, que la denominación de público refiere a la intervención de algún nivel de gobierno o entidad social para regular algún servicio o bien público.

Desde el enfoque actual del análisis del proceso de las políticas públicas, las definiciones se orientan como un proceso social e institucional de toma de decisiones orientado a resolver un problema público. Así se tiene, a Meny & Thoenig (1992) quienes la definen como una decisión política basado en la interacción de actores con la finalidad de lograr ciertos objetivos institucionales; por su parte, Tamayo (1997) la define como el conjunto de decisiones y acciones que plantea cualquier nivel de gobierno para la solución de un problema, de acuerdo al contexto en el que se insertan los ciudadanos y que consideren prioritarios (Citado en Prado & Colonio, 2016).

Parsons (2017), la define como una declaración como producto de un juicio meditado, en la cual se busca definir y constituir una base racional de actuación. A su vez la Presidencia de Consejo de Ministros [PCM, 2018] de acuerdo a su reglamento de las políticas nacionales,

las considera como todas aquellas decisiones políticas mediante las cuales se busca resolver un problema determinado, mediante la priorización de ciertos objetivos y acciones aplicables a cierto nivel de alcance nacional y sectorial en un espacio de tiempo. En este sentido, el diseño de lineamientos de políticas laborales a nivel regional responde a una problemática priorizada de los servidores civiles y en relación a una necesidad y demanda, las cuales deben concretarse de manera articulada con las políticas nacionales (CEPLAN, 2018).

Por su parte, Alza (2010) la define como un proceso de toma de decisiones orientada a solucionar un problema con relevancia social y que requiere de la intervención del estado. Dicha definición, imprime su carácter de construcción social, tal como lo señala Roth (2007). En este sentido toda decisión conlleva a resolver un problema público, busca el bienestar del personal y la vigencia de los derechos. Son las autoridades de cualquier nivel de gobierno, los llamados a tomar las decisiones públicas, de forma participativa, negociada e interactiva entre los diferentes actores sociales. Este proceso se caracteriza por implicar acciones o decisiones concretas, involucrar el poder del estado para exigir los derechos y obligaciones que se generen, y generar valor público en la medida que cubra una necesidad o resuelva un problema público valioso.

Además, deben responder a criterios técnicos y/o políticos debidamente argumentados. Al respecto Majone (1997) considera que, frente a una decisión pública correcta, se hace necesario que el proceso decisional sea justificado, explicado y persuadido a quienes resulten implicados. “Las decisiones deben ser legitimadas, aceptadas y puestas en práctica” (Majone, 1997, p. 35). Además, de acuerdo a Alza (2009) complementa a las condiciones anteriores, que toda decisión pública debe orientarse a ser efectiva en la resolución del problema.

Por otra parte, de acuerdo con Stein (2006) se encuentra algunas descripciones que caracterizan una política pública, entre las cuales se tiene: La estabilidad en el tiempo, adaptabilidad a las circunstancias, la coherencia con las políticas afines, coordinación con los actores involucrados, eficiencia y efectividad de su aplicación, orientación al interés público y calidad de su implementación.

En el marco de las políticas de modernización de la gestión pública moderna, las

políticas públicas, constituye uno de sus pilares orientado a brindar un servicio de calidad al ciudadano. Su función cambia de acuerdo al discurso que legitima un estado. Tal es el caso que, desde un estado democrático moderno, se convierte en un instrumento eje de la racionalidad política, orientado a plantear soluciones ante un problema público. A la vez, se hace necesario enfatizar que una decisión pública debe basarse en un marco legal, responder a las políticas de estado y a los mecanismos de control creados por el sistema constitucional.

Respecto a su tipología, existe en la literatura diversas taxonomías de las políticas públicas. Al respecto de acuerdo al enfoque politológico de Lowi (1964) considera cuatro tipos: Las regulatorias que buscan modificar cambios de conductas en las personas, las distributivas orientadas a brindar un bien o servicio al ciudadano, las redistributivas y las constituyentes que modifican la estructura organizacional del estado.

A nivel del Perú, se ha venido enfatizando en el enfoque de las ciencias sociales, que se centra en la naturaleza de las políticas públicas, tales como: las sociales, económicas y de gestión. Dicha taxonomía, resulta en la realidad un tanto arbitraria, ya que en general las políticas son transversales a los tipos. Por su parte, Alza (2009) en su afán de plantear una taxonomía útil para una toma de decisiones, a partir del marco técnico y normativo del Perú, elaboró la tipología siguiente: Por su proyección temporal, por su nivel de coordinación y por su nivel de gobierno. Al respecto, de esta última se encuentran las políticas nacionales, regionales y locales. En efecto, el presente estudio, en el marco de las taxonomías descritas, considera que la propuesta de políticas laborales se inserta en el tipo de política regulatoria, de gestión y en el nivel de gobierno regional.

Por otra parte, respecto a los instrumentos de políticas públicas como unidad de análisis, Alza (2010) las concibe como todo mecanismo y dispositivo que explicita el conjunto de decisiones públicas a implementar o ejecutar, de manera puntual. En esta perspectiva, las clasifica en tres tipos de dispositivos: Los aspiracionales que vienen a ser los marcos de carácter general; los operacionales que son herramientas que surgen a partir de los dispositivos aspiracionales, tales como planes operativos, normas legales y reglamentos; y los organizacionales que son de carácter institucional responsables del diseño, implementación o evaluación de una política pública.

En relación al enfoque de las políticas públicas, Laswall (1970) considera que existen dos enfoques: Uno que busca el análisis y conocimiento para el proceso de las políticas públicas, y el otro, que se ocupa del análisis del proceso para formular e implementar las políticas públicas (Citado en Parsons, 2007). Para efectos del presente estudio, se basa en el enfoque del análisis del proceso de las políticas públicas, debido a que se tiene como objetivo el diseño de lineamientos de políticas públicas laborales en el contexto del gobierno regional de Áncash.

En el proceso de análisis de una política pública, de acuerdo a Lindblom (1991) considera como un proceso ordenado, que abarca dos fases: Una fase pre-decisional, referida a la agendación, y una fase decisional, que cubre aspectos del diseño, implementación y evaluación. Por su parte, Parsons (2007) plantea siete etapas secuenciales en el proceso de análisis de una política pública (Citado en Prado & Colonio, 2016). No obstante, considera que dichas etapas, supone una cuestión de didáctica, ya que en la práctica es un proceso dinámico en la que concurren los diversos procesos que interaccionan a la vez, se retroalimentan, se refuerzan, y que a partir de su evaluación se puede generar nuevas alternativas o rediseñe su implementación.

Dicho enfoque, actualmente es considerado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN, 2018], que mediante Resolución de Presidencia de Consejo Directivo (RPCD) N° 047-2018/CEPLAN/PCD, aprueba el proceso de elaboración de políticas públicas organizado en cuatro etapas: Diseño, formulación, implementación, seguimiento y evaluación. Los mismos que se caracterizan por ser flexibles, analíticos e interactivos. Su aplicación es obligatoria, la cual de acuerdo a su nivel de alcance, involucra a gobiernos regionales en el marco de su competencia.

A continuación, en el marco del CEPLAN (2018) se describen cada una de las cuatro etapas que se plantean en el proceso de análisis y elaboración de una política pública nacional, enfatizando en su diseño y formulación, razón de ser del presente estudio. Al respecto de acuerdo al D.S. N° 029 -2018-PCM, se plantea que de acuerdo al nivel de gobierno regional o local se tiene la potestad de formular lineamientos de políticas, en concordancia con el marco normativo (PCM; 2018, art. 9).

a) De su diseño. De acuerdo al CEPLAN (2018), refiere al conocimiento y comprensión de su situación actual. Se busca aportar evidencia sobre un problema público,

entendiéndose como una brecha existente entre una situación actual y una deseada, la cual demanda de la intervención del estado en cualquier nivel de gobierno y de los actores sociales (CEPLAN, 2018). En este sentido, se hace evidente la existencia de una carencia o necesidad calificada por las personas como indeseable y a la vez como una oportunidad para mejorar, la cual debe ser realista y viable en el tiempo y previsible respecto a los recursos humanos y logísticos que se cuenta.

En este contexto resulta trascendental la incorporación de la problemática social en la agenda pública del Gobierno regional, a partir de las demandas e intereses de los actores sociales y políticos (Roth, 2007). A su vez, Graglia (2005) acota la importancia de identificar en detalle un problema público en relación a su ámbito de aplicación política, competencia de gobierno y su capacidad resolutoria, para seleccionar y priorizar un problema en la agenda pública. De acuerdo a Sutcliffe & Court (2006), considera que la delimitación de un problema debe garantizar su pertinencia, a través del cumplimiento de criterios como: La descripción adecuada del problema, la objetividad de las fuentes y de su proceso al generar evidencia, credibilidad de la información y la relevancia del problema. A su vez, complementariamente un problema público debe ser abordado desde los enfoques de género, intercultural y territorial que plantea la moderna gestión pública.

Por otra parte, de acuerdo al CEPLAN (2018), plantea que el enunciado de un problema público debe reunir ciertas cualidades, tales como, ser breve, preciso y claro; contener un solo contenido o problema a resolver; debe incluir una descripción explícita del problema, abierta al planteamiento de alternativas; y finalmente redactado como un problema con solución viable, desde el marco de las competencias y capacidades de su nivel de alcance. En lo que respecta a su estructura, un problema público no constituye una realidad objetiva, sino que su construcción debe ser conceptual y analítica (Dunn, 2016). Finalmente, en esta etapa, se propone alternativas de solución considerando el tipo de intervención que pueden ser informativas, económica o regulatorias. Las mismas que deben ser evaluadas, bajo los criterios de: Viabilidad, efectividad, análisis costo beneficio, equidad, efectos y análisis de costo beneficio.

b) De su formulación. Una adecuada formulación implicará una mayor eficiencia de las demás etapas del proceso. (Prado, & Colonio, 2016). De acuerdo a CEPLAN (2018), consideran los siguientes aspectos a tenerse en cuenta: Por una parte, la elaboración de los objetivos prioritarios debe formularse de una manera adecuada, con una estructura capaz de

explicitar los cambios que se busca alcanzar en la población que pretende dar respuesta la política. Además, se hace necesario establecer la responsabilidad funcional de cada órgano, área o entidad para su cumplimiento en el ámbito de sus competencias, a la vez que implica establecer los medios que permitirán el logro de los objetivos, los cuales deben plantearse de manera coherente, complementaria y de manera estratégica a las alternativas de solución.

c) De su implementación. Esta etapa refiere al diseño de su intervención que conlleva a implementar los objetivos de la política pública articulados a los planes del nivel de gobierno en la que actúa. Al respecto la Directiva N° 001-2017-CEPLAN/PCD establece que las políticas a nivel regional se implementan en el Plan de Desarrollo Regional Concertado (PRDC), Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI). Es en esta etapa donde se requiere de la coordinación de los diferentes actores involucrados, promoviendo alianzas estratégicas y redes con la sociedad civil para garantizar su viabilidad.

d) Seguimiento y evaluación. En esta última etapa, se busca recopilar información de los indicadores de los objetivos, con la finalidad de detectar deficiencias en su proceso, plantear mejoras y por ende garantizar el logro de metas y objetivos planteados. En cuanto a su evaluación, una política pública evalúa las etapas de su diseño, implementación y los resultados de acuerdo a los indicadores.

*Tercero. Del marco normativo laboral de la administración pública.* En la perspectiva de elaborar una propuesta de políticas laborales, conlleva a enunciar la base legal de los regímenes laborales vigentes. La doctrina plantea que, para ejercer la función administrativa, debe hacerse mediante las formas jurídicas que le están permitidas (García, 2006), en tal sentido en la legislación peruana, el punto de partida que regula la administración pública lo constituye la Ley N° 27444, “Ley del Procedimiento Administrativo General”. Asimismo, se tiene como premisa que cualquier norma que reglamenta el servicio civil y gestión del personal en entidades públicas se orientan a brindar un servicio con eficiencia y eficacia.

Existen actualmente, múltiples regímenes laborales vigentes en el sector público, los cuales se encuentran comprendidos por los regímenes de carrera y sin carrera con vínculo laboral aplicable a entidades públicas. Dichas normas se encuentran vigentes, en la medida

que se culmine la implementación de la Ley N° 30057 -SERVIR (D.S. N° 007-2010-PCM22, art. 3). De acuerdo a SERVIR \_ GPGR (s/f), considera que existen en la actualidad 15 regímenes laborales en las entidades del Estado, lo que conlleva a un desorden en la administración pública. Como efecto de la existencia de diferentes regímenes laborales en el sector público, se crea la Ley del servicio civil N° 30057, cuya finalidad de uniformizar su gestión.

Al respecto, MINJUS (2016), hace una síntesis de las normas legales que regulan los aspectos laborales entre el trabajador público y el estado. En este marco, del análisis se puede afirmar que existen tres principales regímenes laborales en el sector público, regulados por los Decretos legislativos N° 276; N° 728; y el N° 1057 del régimen de contratación administrativa de servicios (CAS). A partir de dichas normas giran los demás regímenes entre especiales y generales. En este sentido, conviene al futuro investigador profundizar en su análisis profundo en cuanto a la naturaleza, sus alcances, derechos, obligaciones, compensaciones, supuestos de suspensión y término de cada uno de los regímenes laborales en contraste con el actual Ley SERVIR N° 30057, en tanto se encuentra en proceso de implementación.

En otro aspecto del estudio, referido a la justificación del estudio. Se tiene que el servidor público es el activo más importante de una organización (Parsson, 2007), lo que conlleva a afirmar que un estudio sobre la gestión de los recursos humanos constituye una herramienta estratégica orientada a lograr la eficacia y eficiencia organizacional.

Sin embargo, a nivel nacional, según los informes de Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Perú de Lacovello (2011 y 2015) aún persisten rezagos de la práctica de un enfoque de administración pública burocrático y se muestran en las diferentes entidades públicas.

En consecuencia, el presente estudio se justifica por las siguientes razones:

*Teórica.* En el marco de los lineamientos de política de la modernización de la gestión pública, en la que se inserta el actual enfoque de la gestión de los recursos humanos, no existen estudios previos de investigación proyectiva en entidades públicas en ningún nivel de gobierno, que conlleven a diagnosticar las necesidades de regulación laboral, identificar procesos causales y por ende plantear propuestas para su mejora.

Por otra parte, el estudio analiza una realidad organizacional concreta, en base a los subsistemas y procesos que plantea el actual enfoque de la GRH, así como en las concepciones teóricas de políticas sociales, conllevando a la generación de nuevas perspectivas, reflexiones y discusiones sobre el conocimiento existente.

*Práctica.* A nivel nacional, de acuerdo a la SGP -PCM (2013) una de las principales deficiencias de la gestión pública en el Perú, lo constituye la inadecuada política y gestión de recursos humanos en todo nivel de gobierno y entidades públicas. En este sentido, se hace evidente la no valoración de la gestión del personal en el sector público, razón por la cual existe ineficacia e ineficiencia organizacional, no optimización de los recursos, los servicios que se brinda al ciudadano son insatisfactorios y por ende rezagos de la burocracia administrativa. Por tal motivo, el presente estudio, mediante una propuesta de políticas laborales, plantea alternativas de solución a las necesidades y/o puntos críticos existentes en la GRH a nivel del Gobierno Regional de Áncash.

Los resultados del estudio permitirán una toma de decisiones de manera adecuada en el Gobierno Regional mediante la oficina de recursos humanos, puesto que un diagnóstico organizacional permite identificar las necesidades o puntos críticos existentes en cada uno de los procesos y subsistemas de la GRH. Su conocimiento implicará el planteamiento de alternativas de políticas de gestión del personal que conlleven a mejorar el rendimiento laboral de los servidores públicos y por ende el logro de los objetivos organizacionales.

*Metodológica.* De acuerdo a la exploración de antecedentes de estudio, no existen instrumentos de recolección de datos de corte cuantitativo que permita medir y por ende diagnosticar el nivel de eficiencia de la gestión de los recursos humanos en entidades públicas. En razón por la cual, el presente estudio aporta con un instrumento estandarizado aplicable a cualquier entidad pública a nivel de los gobiernos regionales. Dicho instrumento se basa en el actual modelo de gestión de recursos humanos que plantea la gestión pública.

*Relevancia social.* Según informes diagnósticos del servicio civil peruano, tales como Iacovello (2015), se considera a la Región Áncash como una de las regiones con mayores problemas de desorden de administración pública. Los servidores públicos, al encontrarse inmersos bajo diferentes regímenes laborales y sumado a las prácticas burocráticas de la administración del personal, vienen conllevando a grandes desigualdades e inequidades, lo cual no contribuye al logro de la eficiencia y eficacia organizacional. En efecto, una

propuesta de políticas laborales sistematizadas en una ordenanza regional, basada en aquellas necesidades de regulación normativa de los servidores públicos, conllevará a promover el empoderamiento de los recursos humanos, el orden administrativo del personal y por ende una mayor calidad del servicio al ciudadano.

Por otra parte, la implementación de las políticas, modernización de la gestión pública, es de responsabilidad de todo funcionario y servidor público y en cualquier nivel de gobierno o entidad pública. Por consiguiente, cualquier iniciativa coadyuvada a plantear aportes a su implementación involucra a los diferentes actores sociales y en particular a los ciudadanos.

En lo referido a la hipótesis de estudio. De acuerdo Hurtado (2000), una investigación del nivel proyectiva, no amerita la exposición de una hipótesis de investigación ni su contrastación empírica.

En cuanto a los objetivos de estudio, en el aspecto general, se orientó a: Elaborar una propuesta de lineamientos de política laboral para mejorar la gestión de los recursos humanos del Gobierno Regional de Áncash, 2018. A su vez, se tiene como objetivos específicos:

Analizar el nivel de eficiencia de la gestión de recursos humanos del Gobierno Regional de Áncash, de acuerdo a la percepción de los servidores públicos, 2018 con la finalidad de identificar necesidades de regulación normativa.

Describir el nivel de eficiencia de la gestión de recursos humanos del Gobierno Regional de Áncash, según variables de caracterización socio laborales de los servidores públicos.

Identificar factores que condicionan los subsistemas de gestión de los recursos humanos, según percepción de los gerentes del Gobierno Regional de Áncash, 2018.

Diseñar lineamientos de política laboral que respondan a los puntos críticos de la gestión de los recursos humanos del Gobierno Regional de Áncash, 2018.

## II. MÉTODO

### 2.1. Tipo y diseño de investigación

En el marco de la investigación holística, el tipo de investigación es proyectiva, el cual se orienta a plantear una propuesta de solución a partir de los resultados de un proceso investigativo. Al respecto Hurtado (2000) considera que una investigación proyectiva, consiste en elaborar una propuesta, programa, plan o modelo, con la cual busca solucionar un problema o necesidad práctica de una entidad, grupo social o área del conocimiento, a partir de la evaluación o diagnóstico, identificación de sus factores explicativos y la tendencia futura.

Por otra parte, el diseño de una investigación proyectiva, debe responder a los objetivos del estudio y a la vez a los criterios de amplitud del foco, perspectiva temporal y el contexto o fuentes de información (Hurtado, 2000). A su vez, el diseño de estudio, debe responder a la selección de las condiciones y contextos del evento a evaluar y de sus procesos generadores (Hurtado, 2002). En este sentido, el diseño del presente estudio quedó determinado como: Descriptivo-explicativo transeccional de campo y propositivo.

Dicho diseño proyectivo, se estructura básicamente en tres estadios secuenciales. En el primer estadio descriptivo, se busca describir la variable, identificando las necesidades y definiendo los eventos a modificar; en el segundo estadio explicativo, a partir de los resultados del primer estudio, se busca identificar las razones o causas de los aspectos a modificar; y en un tercer estadio el propositivo, consiste en el diseño de la propuesta que responda a las causas de los eventos a modificar. Así mismo, la recolección de datos de la variable de estudio se desarrolla en un momento determinado, a partir de fuentes vivas de una organización en su ambiente natural (Hurtado (2000).

En este sentido, el presente estudio buscó plantear una propuesta de lineamientos de política laboral, que respondan a los procesos causales o factores condicionantes identificados en relación a las necesidades o puntos críticos de la gestión de los recursos humanos. Para tal efecto, se recolectaron datos de los servidores públicos y jefes de áreas en el contexto del Gobierno Regional de Ancash.

Su esquema es el siguiente:

**Propuesta ---> Proceso causal ---> Evento a modificar-----Organización**

Dónde:

Propuesta: Propuesta de lineamientos de política laboral para mejorar la gestión de los recursos humanos.

Proceso causal: Identificación de los factores causales o razones que condicionan los eventos a modificar.

Evento a modificar: Estudio o descripción de las necesidades actuales a resolver respecto a la gestión de los recursos humanos.

Organización: Servidores públicos del Gobierno regional de Ancash.

## **2.2. Operacionalización de variables**

### **2.2.1. Variables**

Variable de estudio: Gestión de los recursos humanos

Variables de caracterización: Sexo, Área/Gerencia, condición laboral y nivel

### 2.2.2. Operacionalización de la variable

Var.	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores/Procesos	N° Ítems	Escala/ niveles
Gestión de recursos humanos	Es un sistema integrado que establece, desarrolla y ejecuta de manera estratégica y articulada los lineamientos de política en la gestión del personal competente, en coherencia con los derechos del servidor público e intereses del sector público, con la finalidad de cumplir los objetivos institucionales, brindar un mejor servicio civil y promover el desarrollo de las personas que lo integran (SGP-PCM, 2013; SERVIR, 2014)	Mediante la aplicación de Escala Valorativa de la gestión de recursos humanos, se valora el nivel de eficiencia de gestión de los lineamientos de política en la gestión del personal del Gobierno Regional de Áncash, de acuerdo a la percepción de los servidores públicos.	Planificación de políticas de RRHH	Estrategias y políticas	1 - 4	<b>Ordinal</b>  <b>Valores finales:</b>  Muy eficiente: 226 – 276  Eficiente: 175 – 225  Poco eficiente 124 – 174  Deficiente: 69 – 123
				Procedimientos	5 - 7	
				Planificación de recursos humanos	8 - 15	
			Organización del trabajo y su distribución	Diseño de los puestos	16 - 18	
				Administración de puestos	19 - 23	
			Gestión del empleo	Gestión de la Incorporación	24 - 29	
				Administración de personas	30 - 38	
			Gestión del rendimiento	Evaluación del desempeño	39 - 41	
			Gestión de la compensación	Administración de compensaciones	42 - 45	
				Administración de las pensiones	46 - 47	
			Gestión de desarrollo y capacitación	Capacitación	48 - 51	
				Progresión en la carrera	52 - 54	
			Gestión de las relaciones humanas y sociales	Relaciones laborales individuales y colectivas	55 - 57	
				Seguridad y salud en el trabajo	58 - 60	
Bienestar social	61 - 62					
Comunicación interna	63 - 67					
	Cultura y clima organizacional	68 - 69				

<b>Variables de Caracterización</b>	<b>Sexo</b>	Masculino y femenino
	<b>Tiempo de servicios</b>	Años laborados
	<b>Área/ Gerencia</b>	Alta dirección, administración, planificación y presupuesto, infraestructura, desarrollo social.
	<b>Condición laboral</b>	Nombrado, contratado
	<b>Nivel</b>	Funcionarios, Profesionales, Técnicos y auxiliares

## 2.3. Población, muestra y muestreo

2.3.1. **Población.** De acuerdo a Hurtado (2000) la población de estudio está referida al conjunto de unidades de estudio que comparten como características comunes, los criterios de inclusión. Sin embargo, de su análisis se determina que la unidad de estudio en la presente investigación es única, la cual está constituida por la entidad pública del Gobierno Regional de Ancash.

Al respecto de acuerdo a Hurtado (2000) afirma que cuando la unidad de estudio es única, se hace necesario recurrir en forma complementaria al concepto de población referencial, concibiéndola como “el conjunto de fuentes de las cuales se va a obtener la información respecto a la población de estudio” (p.155). En este sentido la población de la investigación quedó determinada por 297 servidores públicos de ambos sexos, que laboraron como nombrados y contratados en el Gobierno Regional de Ancash, durante el año 2018.

*Tabla 1*

*Distribución de la población de servidores públicos del Gobierno Regional de Ancash, 2018.*

Nivel laboral	Género		Total
	F	M	
Funcionarios	8	84	92
Profesionales	18	51	69
Técnicos/ auxiliares	88	48	136
<b>Total</b>	114	183	297

Fuente: Cuadro de Asignación del Personal del GRA, 2018

*Criterios de exclusión:* funcionarios públicos con cargos de confianza del Gobierno regional de Ancash que laboraron en el año 2018.

2.3.2. **Muestra.** En el marco del enfoque metodológico mixto, una investigación debe elegir al menos una muestra por cada aproximación cuantitativa y la cualitativa. En este sentido, un muestreo mixto busca por un lado la generalización externa mediante la representatividad y por otro la transferencia a otros contextos a través de la saturación de datos (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

En tal sentido, desde el enfoque metodológico cuantitativo, la muestra representa al subconjunto de unidades de información de la población que se tomó para realizar

la investigación, la cual debe ser representativa (Hernández et al, 2014). Para tal efecto se utilizó el tipo de muestreo probabilístico y técnica de muestreo aleatorio estratificado proporcional. Por otra parte, respecto al procedimiento de selección de las unidades de información de cada estrato, fueron seleccionados al azar simple.

Para el cálculo del tamaño de la muestra con marco muestral conocido, se utilizó la fórmula de estimación de frecuencias.

$$n = \frac{N * Z_{1-\alpha/2}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{1-\alpha/2}^2 * p * q}$$

Marco muestral	N =	297
Alfa (Máximo error tipo I)	$\alpha =$	0,050
Nivel de Confianza	$1 - \alpha/2 =$	0,975
	Z (1- $\alpha/2$ )	
Z de (1- $\alpha/2$ )	=	1,960
Proporcionalidad de ocurrencia	p =	0,500
Complemento de p	q =	0,500
Precisión	d =	0,045
Tamaño de la muestra	n =	<b>187</b>

Tabla 2

*Distribución de la muestra de estudio de servidores públicos del Gobierno Regional de Ancash, 2018*

Nivel laboral	Género		Total
	F	M	
Funcionarios	5	53	58
Profesionales	12	32	44
Técnicos/ auxiliares	55	30	85
<b>Total</b>	72	115	187

Fuente: CAP del GRA, 2018.

Por otra parte, desde la aproximación cualitativa, de acuerdo a Hernández (2014), la muestra es no probabilística, caracterizada por ser flexible de acuerdo a los propósitos del estudio. Por otra parte, la muestra se orienta a seleccionar unidades de información insertos en el contexto de estudio, busca la transferencia de los resultados a otros contextos y su número está definido por la saturación de categorías,

comprensión del fenómeno o capacidad de recolección y análisis. Para el presente estudio se consideró un muestreo no probabilístico intencional dirigido, tipo de expertos, el cual estuvo constituida por cinco gerentes a fines a las gerencias de la gestión de recursos humanos del Gobierno Regional de Ancash, 2018.

## 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

En coherencia con los objetivos de estudio y en el marco del enfoque metodológico mixto, se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de datos, los cuales se resumen en la siguiente tabla.

<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Unidad de información</b>
La encuesta	Escala valorativa “Gestión de los recursos humanos”	Servidores públicos del Gobierno Regional de Ancash
La entrevista	Guía de entrevista “ Factores que condicionan la GRH””	Gerentes del Gobierno Regional de Ancash

### 2.4.1. De la encuesta y su escala valorativa

De acuerdo con Miranda (2010) es una técnica cuantitativa por excelencia en la investigación social, que recolecta información de las propias personas respecto a una serie de características subjetivas u objetivas de una muestra representativa de personas de una población. En contraste al presente estudio, se busca valorar el nivel de eficiencia de gestión de los recursos humanos en el contexto de la entidad pública del GRA, desde la percepción de los propios servidores públicos.

Respecto al instrumento empleado, constituye una escala valorativa, la cual de acuerdo a Casanova (2007) la concibe como un instrumento que mide el grado de intensidad o frecuencia de alguna característica observada en la variable de estudio a partir de un conjunto de valores numéricos asignados. El instrumento tuvo por denominación: “Escala valorativa de gestión de recursos humanos”. Es un instrumento elaborado por el investigador, en base al “marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil” planteado por Longo (2002), el modelo de Gestión de recursos Humanos en el marco de la Ley SERVIR N° 30057 aprobado por el Congreso de la República (2013) y las “normas para la Gestión del Sistema

Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas” planteada por SERVIR (2014).

La escala valorativa “GRH”, es un instrumento estandarizado del tipo proyectivo y de auto reporte, que evalúa el nivel de eficiencia de las actividades, tareas y/o acciones sobre la gestión de recursos humanos en la sede del Gobierno Regional de Ancash, desde la percepción de los servidores públicos. Permite identificar necesidades y/o puntos críticos del personal, en el marco de la implementación de la Ley del servicio civil N° 30057. Su forma de administración es colectiva, de soporte físico, con una duración promedio para su desarrollo de 20 minutos

En cuanto a su contenido, dicho instrumento se encuentra estructurado en siete sub escalas o subsistemas que plantea SERVIR (2014). A su vez, éstos se operacionalizan a través de 17 procesos o indicadores y de los cuales emergieron 69 ítems o enunciados valorados en una escala que va del 1 al 4: no/nunca (1); mínimamente (2), parcialmente (3) y si/completamente (4) (Ver anexo 2).

En lo que concierne a sus redefiniciones fundamentales respecto del objeto de medida en cada sub escalas se tiene: a) Planificación de políticas de RR. HH., valora el nivel de eficiencia y cumplimiento de las políticas y la administración de recursos humanos; b) Organización del trabajo y su distribución, evalúa el nivel de eficiencia respecto a la distribución laboral y la organización institucional; c) Gestión del empleo, mide el nivel capacidad que tiene la institución respecto a los procedimientos de contratación y movilización del personal en el GRA.

Así mismo, se tiene: d) Gestión del rendimiento, valora el nivel de desempeño que tiene el gobierno regional respecto a los resultados obtenidos por el personal; e) Gestión de la compensación, valora el de capacidad que tiene la entidad con respecto a las compensaciones para el personal; f) Gestión de desarrollo y capacitación, evalúa el nivel desarrollo profesional que adquiere el personal de la entidad; g) Gestión de las relaciones humanas y sociales, que mide el nivel de comunicación y relaciones humanas por parte de los integrantes de la institución.

Por otra parte, respecto a la objetividad y consistencia de la *escala valorativa “GRH”*, en un primer momento se trabajó los aspectos cualitativos en su construcción,

tales como la validez de contenido y constructo, y en un segundo momento, aspectos cuantitativos, basados en el análisis de ítems y la confiabilidad.

Primero: *Respecto a su validez*. De acuerdo a Hernández et al (2014) la define de manera general como “...al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir” (p. 200). Al respecto, de los tres tipos de validez existentes que plantea Aiken (1996), en el presente estudio aportó evidencia relacionada con el contenido y con el constructo.

En lo que respecta a la validez de contenido, este se “refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide” (Hernández et al, 2014, p. 201). Es decir, la validez de contenido busca evidenciar que en la variable medida se representen la mayoría o todos los componentes de su dominio de contenido establecido en la teoría. Para tal efecto se utilizó la técnica mediante juicio de expertos, en la que se solicita a un grupo de jueces su valoración de cada ítem del instrumento, aprobándolo o desaprobándolo (Escrura, 1988).

Para tal propósito, el instrumento fue validado por el juicio de cinco expertos, profesionales: Un ingeniero estadístico con doctorado en estadística descriptiva que labora como docente en la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo; un licenciado en ciencias matemáticas con grado de doctor en educación que labora como docente de investigación en la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo; un contador público con grado de doctor en Gestión Pública que labora como docente en la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada San Pedro; un licenciado educación en lengua y literatura con grado de doctor en Comunicación que labora como Jefe del Área Gestión Institucional en la UGEL Santa-Chimbote; y un licenciado en educación con grado de doctor en educación, que labora como docente en la Universidad Nacional del Santa.

Para la validación del instrumento, se sistematizaron dos matrices de validación, en las que se evaluaron cada uno de los ítems, en base cinco criterios (Ver anexo 7). Los criterios establecidos fueron: La coherencia, referida a la relación lógica que existe entre la variable - dimensión – indicador- ítem - opción de respuesta; la comprensibilidad, vista como el entendimiento global de cada pregunta; la

esencialidad, referida al contenido básico que se busca evaluar en dicho ítem; la pertinencia, percibida como la adecuación y conveniencia del ítem al propósito del instrumento y a las unidades de información; y la relevancia, respecto a la importancia o significación del contenido del ítem (Martínez, Hernández y Hernández, 2016).

Cada una de las matrices, fue sometida a la evaluación de cada juez, al cabo del cual, una vez hechas las valoraciones y observaciones, se procedió a reajustar o modificar los ítems que fueron observados o valorados en forma negativa por los jueces. Una vez, hechas los reajustes y previa verificación de los jueces, se procedió a firmar la constancia de validación del instrumento (Ver anexo 4). Complementariamente, en base a los resultados dicotómicos (Aprueba o desaprueba el ítem) vertidos por los cinco jueces, se determinó el coeficiente de validez V Aiken de cada uno de los ítems.

El coeficiente de V de Aiken, consiste cuantificar el índice de concordancia entre los jueces y establecer el grado de validez de cada uno de los ítems. Al respecto para evaluar su significancia estadística se empleó la tabla de probabilidades tabulada por Ecurra (1988), que responde al número de jueces y acuerdos entre ellos.

Jueces	Acuerdos	V	p	Decisión
	3	0.60	>0,05	No válido
5	4	0.80	0,049	Válido*
	5	1.00	0,032	Validez perfecta

Del análisis de significancia estadística, se determinó que 57 ítems muestran un grado de validez perfecta, en tanto que 12 ítems un grado de validez válido. Por lo que en efecto el instrumento muestra evidencia de contenido.

En relación a la validez de constructo. De acuerdo a Babbie (2014) afirma que desde una postura científica constituye la más importante, ya que está referida a determinar el grado en que un instrumento mide y representa a una teoría formulada (Citado en Hernández et al, 2014). En otras palabras si las dimensiones del concepto guardan relación con un modelo teórico previamente establecido. Para tal efecto, una de las técnicas estadísticas utilizadas para aportar evidencia, lo constituye el Análisis

Factorial Confirmatorio (AFC). Dicha técnica busca corroborar a partir de la evidencia empírica si las interrelaciones de las dimensiones con la puntuación total del concepto teórico son consistentes, así como si existen correlaciones significativas entre las puntuaciones de las dimensiones.

Para tal propósito, fue necesario establecer una muestra de estudio piloto. La misma que fue establecida mediante un muestreo no probabilístico por cuotas. La muestra piloto estuvo constituida por 20 servidores públicos de ambos sexos de la entidad del Gobierno Regional de Ancash, distribuidos de acuerdo a los niveles laborales: funcionarios, profesionales y técnicos/auxiliares.

De las correlaciones dimensiones – puntuación, se determina que existe un coeficiente de correlación muy alto y significativo ( $r > 0,80$ ) entre las dimensiones del modelo teórico de estudio y la puntuación total de la variable, excepto en la dimensión gestión del rendimiento cuyo coeficiente de correlación es alto ( $r > 0,60$ ). Adicionalmente se calculó el coeficiente de correlación inter dimensiones, encontrándose un coeficiente de alfa de Cronbach ( $\alpha = 0,922$  y  $p = 0,00$ ), el cual significa que existe correlación muy alta y significativa. De ambos análisis, se concluye que existe evidencia de validez de constructo, corroborada estadísticamente, para afirmar que las dimensiones del constructo en estudio responden al modelo teórico establecido (Anexo 11).

*Segundo. Del análisis de los ítems.* De acuerdo a Martínez, Hernández y Hernández (2014) la conciben como “... la utilización de procedimientos estadísticos para determinar las características de cada ítem, su nivel de dificultad y su grado de correlación, tanto con el instrumento total como con otras medidas” (p. 497). Para tal efecto se utilizó el coeficiente de correlación biserial (Ítem-total corregida) que consiste en determinar el grado en que cada ítem contribuye a la confiabilidad del instrumento; para lo cual se requiere de una correlación positiva con los demás ítems.

Al respecto, de acuerdo al criterio empírico planteado por Kline (2003), un ítem deberá ser eliminado si su coeficiente de correlación ítem – total es menor a 0,20. En tal sentido, sometido a su análisis los 69 ítems del instrumento, se determinó que los valores de correlación ítem-total corregida oscilan entre 0,24 y 0,95, por lo que todos los ítems deben permanecer en la escala definitiva (Anexo N° 9).

Por otra parte, a nivel del instrumento de manera global se determinó su coeficiente de fiabilidad, mediante el método de consistencia interna y la técnica de alfa de Cronbach. Al respecto, la confiabilidad de un instrumento “refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales (Hernández, et al., 2013, p.200), a su vez el método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach, asume que existe una correlación promedio alta entre los ítems del instrumento, y que dichos ítems miden un mismo concepto. De acuerdo a Hernández, et al. (2014), el criterio para considerar un instrumento como fiable en una escala de 0 a 1, es 0,70. En este sentido, a partir de los datos recogidos de la muestra de estudio piloto, se determinó un coeficiente de alfa de Cronbach (0,977) muy alta, lo que indica que el instrumento muestra evidencia de un alto grado de confiabilidad.

**2.4.2. De la entrevista en profundidad.** Constituye una técnica cualitativa de recolección de datos, la cual se la define como “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (Hernández et al., 2014, p.403). A su vez, tiene como propósito, por medio de preguntas y respuestas, “lograr una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto de un tema” (Janesic 1998, citado en Hernández et al. 2014, 403).

Para el logro de tal finalidad, se elaboró una guía de entrevista en profundidad, semi estructurado, la cual se basa “en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (Hernández et al. 2014, 403). Dicho recurso tuvo como objetivo, identificar las razones, causas o factores que condicionan la eficiencia de la gestión de recursos humanos en el Gobierno Regional de Ancash y conocer sus sugerencias de lineamientos de políticas laborales.

La guía de entrevista se encuentra estructurada en 7 ítems de respuesta abierta. Dichas preguntas responden a aquellos procesos de gestión de recursos humanos valorados por los servidores públicos como deficientes. Así mismo, constituyeron las categorías orientadoras a partir de las cuales se basa el análisis categorial (Anexo 3).

Respecto a su objetividad y consistencia del recurso. Se garantizó su rigurosidad mediante la consideración de los siguientes criterios en su proceso de diseño,

implementación y aplicación. Entre ellos se tuvo en cuenta: i) De su credibilidad (Validez interna). Busca que los datos recogidos mediante el instrumento sean creíbles, o iguales a la realidad. Para tal caso se empleó un muestreo intencional y se verificó con cada participante la versión escrita de la información registrada. ii) De su transferibilidad (Validez eterna). Se orienta a que los resultados encontrados sean aplicados a otros contextos. Para ello, se describió de manera precisa el contexto de estudio y las características de los versionantes.

Otros criterios, lo constituyeron: iii) La comprobabilidad. Refiere a la estabilidad de los datos recogidos a partir del instrumento utilizado. Para tal efecto, fue necesario la intervención del docente asesor metodológico como auditor externo en los procesos de recojo y análisis de datos. iv) La confirmabilidad. Este criterio busca corroborar que en el proceso de recojo de datos no existieron sesgos y tendencias del investigador. Al respecto, se hizo la transcripción textual directa y empleo de citas directas de los propios versionantes.

## **2.5. Procedimiento**

Desde el enfoque metodológico cuantitativo, los datos recopilados fueron procesados y analizados aplicando estadísticos descriptivos básicos, que describen como se distribuyen los datos de acuerdo a los niveles o valores finales en que se midió la variable. Entre los cuales se tuvo, las tablas de distribución de frecuencias, diagrama de barras y lineales.

## **2.6. Métodos de análisis de datos**

Por otra parte, se hizo uso de estadígrafos descriptivos tales como: la varianza, la media aritmética y la desviación estándar. Los mismos que fueron procesados por el paquete estadístico de la IBM SPSS en su versión 22 y Microsoft Excel 2016.

Desde el enfoque metodológico cualitativo, el análisis e interpretación de la información cualitativa se desarrolló mediante el método de la teoría fundamentada, la cual consiste en teorizar o generar conocimiento a partir de la interacción entre el investigador y los datos. Dicho método se basa en tres procesos fundamentales: La sistematización de la información, la categorización y la teorización.

En el primer proceso de la sistematización, se busca construir conocimiento mediante el análisis y síntesis de la información develada por los versionantes. Dicho proceso dependiendo del tipo de datos, se inicia transcribiendo los datos a un soporte virtual, acto seguido se organizan los datos, se revisa el material, se preparan los datos para su análisis eligiendo las unidades de análisis de forma adecuada.

En el segundo proceso de categorización, consiste en la asignación de un código o frase corta por cada unidad significativa de información, lo que permite al investigador comprender el discurso de los versionantes. Este proceso incluye dos niveles, en un primer nivel denominado codificación abierta se establecen las categorías que emergen a partir de las unidades de información y a la vez se describe e interpreta su significado de manera profunda cada categoría, y en un segundo nivel, de nominado codificación axial se interrelacionan las categorías emergentes para agruparlas en temas (Patrones) (Hernández et al, 2014).

En el tercer proceso de teorización, tiene por finalidad la generación de hipótesis, desarrollar explicaciones y/o teorizar en relación a los patrones establecidos. Es decir, se busca la interpretación de las relaciones establecidas entre categorías y la comprensión del fenómeno de estudio. Al respecto, Hernández et al (2014) refiere: “Es una labor de encontrar sentido y significado a las relaciones entre temas y podemos apoyarnos en diversas herramientas para visualizar tales relaciones” (p. 445). Para lo cual se puede utilizar algunas herramientas, como los diagramas de conjuntos o mapas conceptuales y matrices (Síntesis hermenéutica)

## **2.7. Aspectos éticos**

De manera transversal al diseño y desarrollo del proyecto de investigación, se garantizaron ciertos principios, valores y prácticas éticas de la investigación científica. Dichos aspectos se establecieron en el marco del código de ética de investigación aprobado por la Universidad César Vallejo (UCV, 2017) mediante Resolución de Consejo Universitario N° 0126/2017-UCV. En el marco de la sección de ciencias empresariales, algunos de las prácticas se alinearon con principios, tales como: La honestidad, la justicia, la beneficencia y el rigor científico.

Entre los aspectos éticos considerados, se tiene: i) El anonimato, se garantizó el anonimato de la identidad de las unidades de información y versionantes en el proceso de recolección de datos mediante la escala valorativa “GRH” y la guía de entrevista en profundidad. ii) La confidencialidad, los datos recopilados tuvieron como único propósito los establecidos en los objetivos de la investigación, por lo cual los datos no se expusieron ni se filtraron a terceros que no se relacionen con este estudio. iii) De su consentimiento informado, tanto en la técnica de la encuesta como de la entrevista, se obtuvo previamente la aceptación de las unidades de información de participar en dicho estudio. iv) De su beneficencia, el presente estudio estuvo orientado a plantear propuestas de mejora de la GRH en el contexto del GRA, que conlleve a lograr un mayor desempeño laboral de su personal y por ende el logro de los objetivos de la entidad pública, a través de un mejor servicio al ciudadano.

Por otra parte, en relación a prácticas favorables a la investigación científica, se buscó garantizar entre otros: i) El rigor científico, en coherencia a los planteamientos metodológicos de los actuales enfoques de la investigación y los criterios de rigurosidad que amerita una tesis doctoral (Vara, 2010); ii) Respeto a la persona humana, es decir no se sometió a juicios subjetivos las perspectivas o percepciones sus ideologías y conocimientos de los entrevistados; iii) La veracidad de la información y datos consignados corresponden a la realidad investigada; y iv) El respecto de la propiedad intelectual, en el sentido que las fuentes teóricas consideradas han sido debidamente citadas y a la vez referenciadas de acuerdo a lo establecido en las normas APA.

### III. RESULTADOS

En el marco de los estudios básicos de la investigación proyectiva y objetivos de estudio, el presente capítulo se estructura en tres acápite:

#### 3.1. De los resultados cuantitativos

**Objetivo específico 1:** Analizar el nivel de eficiencia de la gestión de recursos humanos del Gobierno Regional de Áncash, de acuerdo a la percepción de los servidores públicos, 2018, con la finalidad de identificar necesidades de regulación normativa. Para tal efecto, las puntuaciones obtenidas mediante la aplicación del instrumento: Escala valorativa “Gestión de RR.HH.” se trasladaron a un baremo dispersigráfico de conversión de puntuaciones a los niveles finales establecidos (Anexo 04).

Tabla 3

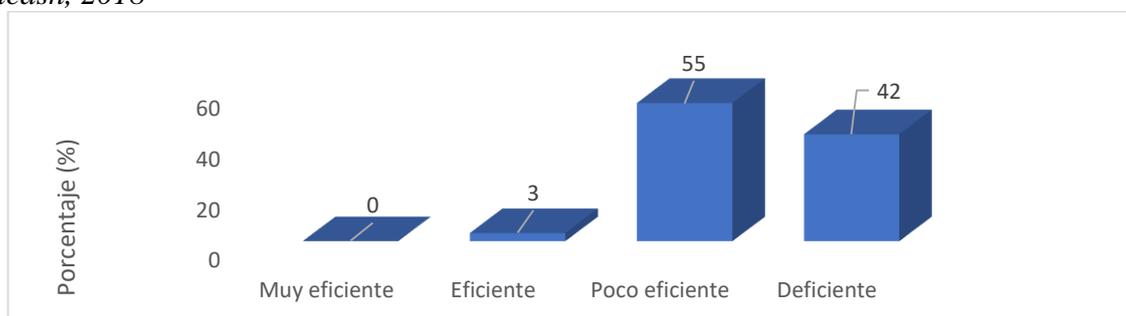
*Niveles de eficiencia de la gestión de recursos humanos del Gobierno Regional de Ancash, 2018.*

Niveles	f	%
Muy eficiente	0	0,0
Eficiente	6	3,2
Poco eficiente	102	54,5
Deficiente	79	42,2
Total	187	100%

Fuente: Anexo 1

Figura 1

*Niveles porcentuales de eficiencia de la gestión de recursos humanos del Gobierno Regional de Ancash, 2018*



Fuente: Tabla 3

**Interpretación.** De la tabla 3 y figura 1, se aprecia bajos niveles de gestión de RR.HH., así se tiene que más de la mitad del personal del GRA la perciben como poco eficiente (55 %), y a la vez el 42 % la observan como deficiente.

*Tabla 4*

*Niveles de eficiencia de la gestión de recursos humanos del Gobierno Regional de Áncash, según género del personal.*

Niveles	Femenino		Masculino	
	f	%	f	%
Muy eficiente	0	0,0	0	0,0
Eficiente	3	2,6	3	4,2
Poco eficiente	63	54,8	39	54,2
Deficiente	49	42,6	30	41,7
Total	115	100%	72	100%

Fuente. Anexo 1

**Interpretación.** De acuerdo a la tabla 4, se determina que en ambos sexos la percepción del nivel de eficiencia de la gestión de los RR.HH. del GRA es muy similar, con porcentajes próximos al 54 % y 42 % en los niveles poco eficiente y deficiente.

*Tabla 5*

*Niveles de eficiencia de la gestión de recursos humanos del Gobierno Regional de Áncash, según tiempo de servicios del personal.*

Niveles	0-10 años		10-20 años		>20 años	
	f	%	f	%	f	%
Muy eficiente	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Eficiente	1	1,7	2	5,9	3	3,2
Poco eficiente	32	55,2	13	38,2	57	60,0
Deficiente	25	43,1	19	55,9	35	36,8
Total	58	100,0%	34	100,0%	95	100,0%

Fuente. Anexo 1

**Interpretación.** Según la tabla 5, se aprecia que, en los rangos del tiempo de servicios establecidos, existe una fluctuación de porcentajes entre los niveles de eficiencia. Así se

tiene, que en el rango de 0-10 años el 43 % la percibe como deficiente en tanto que el 55 % como poco eficiente; mientras que en el rango mayor a 20 años el 36 % lo evalúa como deficiente y 60 % como poco eficiente.

Tabla 6

*Niveles de eficiencia de la gestión de recursos humanos del Gobierno Regional de Áncash, según área de trabajo del personal.*

Niveles	Alta Dirección		Administración y presupuesto		Planificación		Infraestructura		Desarrollo social	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy eficiente	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Eficiente	1	4,3	1	1,6	1	5,9	1	1,7	2	8,0
Poco eficiente	11	47,8	38	59,4	9	52,9	34	58,6	10	40,0
Deficiente	11	47,8	25	39,1	7	41,2	23	39,7	13	52,0
Total	23	100%	64	100%	17	100%	58	100%	25	100%

Fuente. Anexo 1

**Interpretación.** De la exploración de la tabla 6, se establece que no existen diferencias significativas porcentuales del nivel de gestión de RR.HH. de la GRA de acuerdo al área de desempeño laboral del personal; al ubicarse con porcentajes próximos tanto en el nivel deficiente como en el nivel poco eficiente.

Tabla 7

*Niveles de eficiencia de la gestión de recursos humanos del Gobierno Regional de Áncash, según condición laboral del personal*

Niveles	Nombrado		Contratado	
	f	%	f	%
Muy eficiente	0	0,0	0	0,0
Eficiente	5	3,8	1	1,8
Poco eficiente	72	55,4	30	52,6
Deficiente	53	40,8	26	45,6
Total	130	100,0%	57	100,0%

Fuente. Anexo 1

**Interpretación.** De acuerdo a la tabla 7, se aprecia que tanto el personal en condición laboral nombrado como el contratado, muestran un nivel porcentual semejante. Así se tiene que el 41 % y 45 % respectivamente, la perciben en el nivel deficiente, en tanto que el 55 % y el 53 % en el nivel poco eficiente.

Tabla 8

*Niveles de eficiencia de la gestión de recursos humanos del Gobierno Regional de Ancash, según nivel laboral del personal*

Niveles	Funcionarios		Profesional		Técnico/Auxiliar	
	f	%	f	%	f	%
Muy eficiente	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Eficiente	2	3,4	1	2,3	3	3,5
Poco eficiente	30	51,7	22	50,0	50	58,8
Deficiente	26	44,8	21	47,7	32	37,6
Total	58	100,0%	44	100,0%	85	100,0%

Fuente. Anexo 1

**Interpretación.** De la exploración de la tabla 8, se muestra que tanto funcionarios y profesionales perciben niveles porcentuales próximos en los niveles: deficiente y poco eficiente; mientras el personal técnico y auxiliar observan ligeramente un mayor porcentaje del nivel poco eficiente (59 %) en contraste a los mencionados.

Tabla 9

*Niveles de eficiencia de la gestión de recursos humanos del Gobierno Regional de Ancash, según sus dimensiones.*

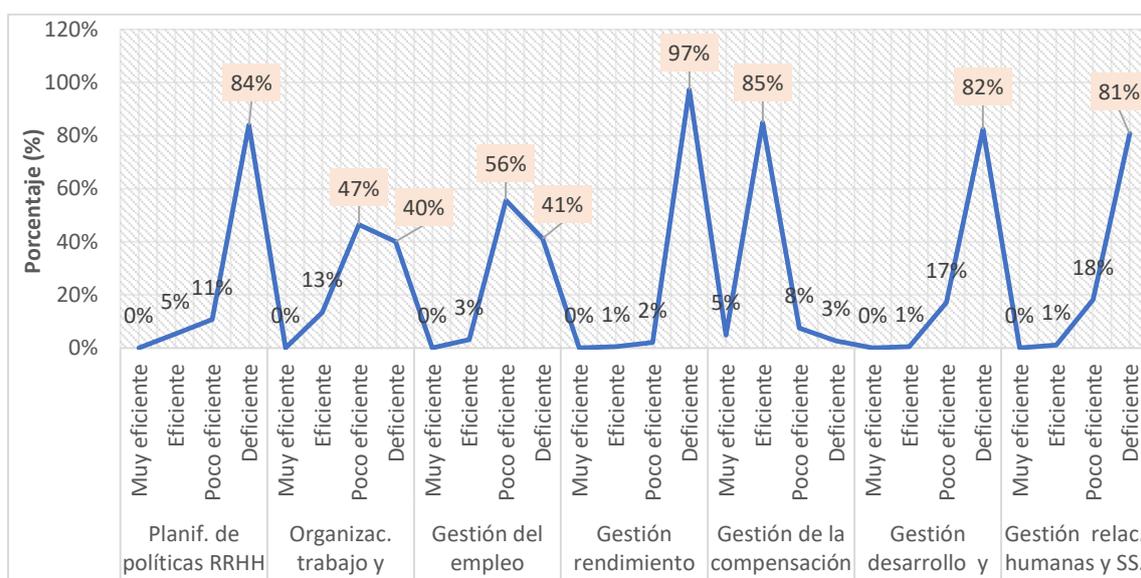
Dimensión	Niveles	f	%
Planificación de políticas RRHH	Muy eficiente	0	0,0%
	Eficiente	10	5,3%
	Poco eficiente	20	10,7%
	Deficiente	157	84,0%
Organización del trabajo y distribución	Muy eficiente	0	0,0%
	Eficiente	25	13,4%
	Poco eficiente	87	46,5%
	Deficiente	75	40,1%
Gestión del empleo	Muy eficiente	0	0,0%
	Eficiente	6	3,2%
	Poco eficiente	104	55,6%
	Deficiente	77	41,2%
Gestión rendimiento	Muy eficiente	0	0,0%
	Eficiente	1	0,5%
	Poco eficiente	4	2,1%
	Deficiente	182	97,3%
	Muy eficiente	9	4,8%

Gestión de la compensación	Eficiente	159	85,0%
	Poco eficiente	14	7,5%
	Deficiente	5	2,7%
Gestión de desarrollo y capacitación	Muy eficiente	0	0,0%
	Eficiente	1	0,5%
	Poco eficiente	32	17,1%
	Deficiente	154	82,4%
Gestión de las relaciones humanas y sociales	Muy eficiente	0	0,0%
	Eficiente	2	1,1%
	Poco eficiente	34	18,2%
	Deficiente	151	80,7%
<b>Total</b>		<b>187</b>	<b>100%</b>

Fuente: Anexo 1

Figura 2

*Niveles porcentuales de eficiencia de la gestión de RR.HH. del GRA, según sus dimensiones.*



Fuente: Anexo 1

**Interpretación:** De acuerdo a la tabla 9 y figura 2, se describe el nivel de eficiencia de la gestión de RR.HH. del GRA, según sus dimensiones en estudio. Así se tiene que la mayoría de trabajadores, perciben en el nivel más bajo de la escala (Deficiente) las dimensiones: Planificación de las políticas de RR. HH (84 %), gestión rendimiento (97 %), gestión del desarrollo y la capacitación (82 %) y gestión de las relaciones humanas y sociales (81%); en tanto en la dimensión de organización del trabajo y distribución, cerca de la mitad (47 %) la percibe como poco eficiente y el 40 % como deficiente; a su vez la dimensión gestión del empleo más de la mitad (56 %) la percibe como poco eficiente y un 41 % como

deficiente; mientras que en contraste a las dimensiones anteriores, la dimensión gestión de la compensación el 85% la percibe como eficiente.

Tabla 10

*Análisis del nivel promedio porcentual de la eficiencia de la gestión de RR.HH. del GRA, según sus indicadores*

<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>N° ítem</b>	<b>P. Máx</b>	<b>Pro m</b>	<b>Logro %</b>	<b>Nive l</b>
Planificación de políticas RRHH	1. Políticas	4	16	6,8	43%	D
	2. Procedimientos	3	12	3,6	30%	D
	3. Plan de recursos humanos	8	32	14,4	45%	PE
Organización del trabajo y distribución	4. Diseño de los puestos	3	12	4,0	33 %	D
	5. Administración de puestos	5	20	12,1	61%	PE
Gestión del empleo	6. Gestión de la Incorporación	6	24	10,0	42%	D
	7. Administración de personas	9	36	19,1	53%	PE
Gestión rendimiento	8. Evaluación del desempeño	3	12	4,3	36%	D
Gestión de la compensación	9. Adm. de las compensaciones	4	16	9,4	59%	PE
	10. Adm. de las pensiones	2	8	7,5	94%	ME
Gestión de desarrollo y capacitación	11. Capacitación	4	16	8,6	54%	PE
	12. Progresión en la carrera	3	12	3,4	28%	D
Gestión de las relaciones humanas y sociales	13. Relaciones laborales individuales y colectivas	3	12	6,8	57%	PE
	14. Seguridad y salud en el trabajo	3	12	3,6	30%	D
	15. Bienestar social	2	8	4,7	59%	PE
	16. Comunicación interna	5	20	8,9	45%	PE
	17. Cultura y clima organizacional	2	8	2,4	30%	D

Fuente: Anexo 10

**Interpretación.** Según la tabla 10, se muestra los niveles promedio porcentuales de percepción del nivel de eficiencia de la gestión de RR.HH. del GRA, de acuerdo a los

indicadores de cada dimensión en estudio. Así se tiene, de manera general que los indicadores evaluados en los siete subsistemas de GRH, se ubican en los niveles más bajos de la escala: Deficiente y poco eficiente, excepto en el indicador manejo de compensaciones que es percibido como muy eficiente.

### **3.2. De los resultados cualitativos**

Toda investigación proyectiva implica el diseño y/o elaboración de una propuesta ante un problema real y concreto. Una propuesta constituye un proceso sistemático investigación que incluye básicamente un estudio descriptivo que diagnostica las necesidades y un estadio explicativo que busca identificar los factores o procesos causales que han originado la problemática (Hurtado, 2000). En este sentido, en el presente estudio se inserta el *objetivo específico N° 3*. Identificar factores que condicionan procesos de los sub sistemas de gestión de los recursos humanos, según percepción de los gerentes del Gobierno Regional de Áncash, 2018.

Frente al objetivo propuesto, desde el enfoque metodológico cualitativo, se buscó generar conocimiento y comprensión de los factores generadores de las condiciones actuales del evento a modificar, y por ende permita establecer alternativas de acción. Su propósito fue obtener datos desde la propia versión del personal involucrado de forma individual. Al respecto, Hernández et al (2014) plantea que “Esta clase de datos es muy útil para capturar y entender los motivos subyacentes, los significados y las razones internas del comportamiento humano” (p. 397).

Para tal efecto, se hizo uso de una guía de entrevista semiestructurada consistente en siete preguntas abiertas orientadas a develar las razones o factores que vienen influyendo en cada uno de los subsistemas de la gestión de recursos humanos y a la vez recoger sugerencias de lineamientos de políticas laborales para su mejora. Cada subsistema fue considerado como una categoría orientadora para el establecimiento de las relaciones o síntesis hermenéutica para la explicación de los procesos causales.

La muestra de versionantes estuvo definida mediante una muestra intencional por juicio de expertos, conformada por cinco funcionarios del Gobierno Regional de Áncash. Estos funcionarios desempeñan cargos de carrera, en el puesto de gerentes en áreas afines a la gestión de los recursos humanos. Las áreas involucradas fueron: Área de recursos humanos, área de desarrollo social, área de administración y asesoría jurídica. Dichos

gerentes, poseen un perfil adecuado, basado en competencias acorde a lo establecido en el marco de la implementación de la Ley Servir N° 30057. Dichos gerentes, poseen un perfil adecuado, basado en competencias acorde a lo establecido en el marco de la implementación de la Ley Servir N° 30057.

Respecto al proceso de recolección de datos, las entrevistas focales se realizaron en los ambientes de cada una de las oficinas de trabajo de los versionantes. Para ello, se contó previamente con la autorización del Gerente del GRA y el consentimiento informado de cada uno de los funcionarios seleccionados. Respecto al medio de recojo de datos, las entrevistas no fueron grabadas en soporte digital, debido a la coyuntura política y de corrupción que se vivenciaba a nivel nacional en el primer semestre 2018, respecto al “destape de audios”. En tal sentido, solamente se contó con el consentimiento de tomar apuntes y notas de las respuestas focalizadas en identificar las razones que vienen condicionando la deficiente gestión en cada uno de las categorías orientadoras.

En tal sentido, la información recogida estuvo focalizada específicamente en dos aspectos: Los factores condicionantes respecto a cada categoría orientadora y sus respectivas sugerencias de mejora de forma predictiva. En consecuencia, al haber sido los datos recogidos por el investigador en un soporte físico, las unidades de información se vieron reducidas de manera directa a ciertas categorías que emergieron de manera puntual. Las mismas que para efectos de legitimidad de la información vertida, se contó con la aprobación y consenso del versionante con cada una de las categorías transcritas.

A partir de las categorías consensuadas entre el investigador-versionante, que emergieron de la interacción dialógica, se procedió a hacer una síntesis hermenéutica y descripción interpretativa de manera sintética sobre aquellas categorías recurrentes o medulares, por cada una de las categorías orientadoras (Anexo 12).

**a. De los factores condicionantes de la planificación de políticas de GRH.** A partir de la comparación entre categorías emergentes (Categorización selectiva), se determinaron las categorías medulares o patrones. A continuación, se presenta una breve descripción interpretativa, de cada una de los conceptos o categorías medulares.

Respecto a la existencia de una “cultura de planificación débil”, se hace referencia a la ineficacia de los procesos, prácticas y principios que se ejecutan respecto a la planificación

de los recursos humanos. Dicho factor condicionante se muestra en la ausencia de los documentos de gestión de planificación respectivos, tales como el informe de necesidad de personal, reglamento interno, cuadro de puestos. Así mismo, alude a la inexistencia de un estudio de línea base sobre necesidades de personal, CAP alejados de la verdad y a la existencia de sistema de información que no cumplen con sus objetivos de brindar un conocimiento adecuado, oportuno y completo sobre la gestión del personal.

En cuanto a la estructura institucional desacoplada, está referida a la falta de coherencia estratégica de la previsión del planeamiento del personal con las prioridades y objetivos estratégicos de la entidad. Este patrón, además, indica que las estrategias, procedimientos y/o lineamientos normativos regulatorios de la entidad no se encuentran alineados con los objetivos estratégicos de la organización.

En relación a patrón de “administración burocrática de la planificación”, éste hace referencia a que los lineamientos de política, decisiones y prácticas de gestión del personal no responden a propósitos inherentes al proceso de planificación. Además, se caracteriza por que el funcionamiento del subsistema de planificación, las formas de control y la toma de decisiones obedecen a prácticas de un enfoque burocrático o tradicional de la administración pública.

Adicionalmente, se sistematizó las sugerencias de lineamientos de políticas laborales, para su mejora. Al respecto, se sugirió la elaboración de un instrumento técnico normativo para el ordenamiento del sistema administrativo de recursos humanos, desde su ingreso hasta su salida en el contexto del GRA, contratación de cuadros técnicos profesionales con experiencia, la implementación inmediata de las resoluciones de presidencia ejecutivas que viene implementando la Ley SERVIR, capacitación y formación continua (Ver anexo 12 - A)

**b. De los factores condicionantes de la organización del trabajo y su distribución.**

La Implementación incipiente de puestos de trabajo. Hace referencia al proceso desactualizado e inexistente de diseños de puestos y perfiles en las herramientas de gestión, la cual no están basados en competencias que plantea el actual servicio civil y la descripción de los perfiles no responden al puesto de trabajo.

De la inoperatividad del marco normativo sobre la organización del trabajo. Alude a una mera existencia formal de herramientas de organización del trabajo, que en la práctica no son utilizados ni operativos. Asimismo, en el marco de la implementación de la Ley SERVIR los nuevos lineamientos de política emitidos, no vienen siendo implementados en la regulación laboral.

En cuanto a las sugerencias de lineamientos de política laboral para su mejora, en opinión de los versionantes se plantearon: Diseñar políticas regionales en base a la normativa vigente de la Ley Servir, elaborar y/o actualizar las herramientas de su gestión de acuerdo a la realidad, reubicación de los servidores de acuerdo a su formación profesional respetando los perfiles del puesto de trabajo, y efectuar el trámite de expedientes administrativos de manera directa y no a través de secretaria general (Ver anexo 12-B).

**c. De los factores condicionantes de la gestión del empleo.** Del análisis e interrelación de las categorías emergentes como puntos críticos, se identificó las siguientes categorías medulares, las cuales se describen a continuación:

Proceso de incorporación incipiente y no meritocrático. Patrón que refiere a que las normas, procedimientos y mecanismos existentes relacionados a la selección y vinculación del personal se desarrollan de forma empírica y rutinaria, sin base a la regulación normativa en el marco del servicio civil. Además, alude a un proceso de acceso a la función pública alejado de aspectos tales como: La meritocracia, la transparencia y la competencia del postulante.

Desconocimiento de la gestión del personal. Refiere a la ausencia de conocimiento respecto de las normas actuales que regulan el servicio civil, así como del uso de herramientas y mecanismos de gestión de los recursos humanos de forma eficiente y efectiva, de acuerdo al régimen laboral en el que se inserta el trabajador.

Ausencia de un marco regulatorio laboral en el GRA. Está concebido como la inexistencia de lineamientos de política laboral que regulen aspectos relacionados a la administración y control de los servidores públicos, de forma coherente al régimen laboral en los que se insertan el personal y en el contexto del GRA.

En relación a las sugerencias planteadas por los versionantes, se sistematizaron las siguientes: Aplicar cambios en base a los nuevos instrumentos administrativos, para mejorar el servicio de la administración pública, emitir una ordenanza regional en materia de administración y control de personal, implementar un proceso de selección de personal basado en el mérito, la transparencia y las competencias del perfil del puesto, participación en el proceso de selección con un representante del sindicato, delegar funciones de gestión de personal a cada gerencia, e implementar un sistema de información computarizado (Ver anexo 12-C).

**d. De los factores condicionantes de la gestión del rendimiento.** En relación a la categorización selectiva a partir de los puntos críticos vertidos por los entrevistados, se sistematizaron dos categorías medulares, las cuales se describen a continuación. De la práctica incipiente de la evaluación del desempeño laboral. Dicha categoría se encuentra referida a una cultura evaluativa del desempeño no planificada, desorganizada e empirista, que no responde a lineamientos normativos laborales ni a estándares de rendimiento previstos en cada puesto de trabajo. Estas prácticas evaluativas no se encuentran alineadas con las prioridades de la entidad pública ni con los objetivos organizacionales, trayendo en efecto una deficiente contribución del trabajador a la entidad y la no detección de necesidades de capacitación.

Otra categoría es la deficiente regulación del proceso de evaluación del desempeño. La cual alude a que las actuales disposiciones normativas, procedimientos y herramientas que se tiene respecto a la gestión del rendimiento son inadecuadas e inoperativas en la práctica, las cuales no garantizan una gestión eficiente del rendimiento del personal y por ende de sus finalidades.

En lo referente a los lineamientos de políticas laborales recomendadas por los versionantes para la mejora del subsistema de la gestión del rendimiento, se planteó las siguientes: Implementar un proceso de selección de personal regulado en base al mérito, las competencias que exige el puesto y transparente; contratación del cuerpo de gerentes según ley; propuesta de políticas de lucha contra la burocracia; capacitación permanente al personal acorde a las necesidades de su puestos de trabajo, y alinear la administración del personal con las metas y objetivos de la entidad ( Ver anexo 12-D).

**e. De los factores condicionantes de la gestión de compensación.** Respecto a la descripción interpretativa del patrón: Incoherencia estratégica de las retribuciones. Refiere al desorden salarial y diversidad de regímenes salariales que conviven en la entidad pública, los cuales no responden a la contraprestación del servidor público. Es decir, la administración de las compensaciones se establece alejados del diseño de la estructura y escalas remunerativas de la entidad pública.

Por otra parte, la gestión deficiente de compensaciones. Refiere al conjunto de prácticas y políticas de la entidad pública no garantizan una adecuada, a tiempo y justa de las retribuciones económicas y no económicas de los servidores públicos. Incluye, además, las exiguas regulaciones normativas respecto al manejo de las pensiones.

En relación a las sugerencias vertidas por los entrevistados, se tiene: implementación de lineamientos de políticas remunerativas en función al desempeño o resultados, iniciativa legislativa de reivindicaciones de los derechos laborales, propuesta de regulaciones de las compensaciones de los trabajadores acordes los lineamientos que viene implementando la Ley del servicio civil (Ver anexo 12-E).

**f. De los factores condicionantes de la gestión del desarrollo y la capacitación.** En relación a la descripción interpretativa, de la categoría: Incoherencia estratégica de formación. Esta es concebida como la desarticulación que existe entre los lineamientos de política de formación del personal con las finalidades de la entidad pública, así como con necesidades reales de capacitación y/o formación de competencias que demandan los servidores públicos. Las actuales inversiones en planes de capacitación no se ajustan a un diagnóstico de necesidades priorizadas y por ende los impactos son ínfimos en el desempeño laboral. Por otra parte, respecto a la ausencia de regulación de una línea de carrera. Esta hace referencia a la inexistencia de un marco regulatorio de lineamientos de políticas, que permita que el personal pueda promocionarse o desarrollar su carrera.

Por otra parte, respecto a las sugerencias de lineamientos de políticas por parte de los entrevistados, se considera. Priorizar la elaboración de un plan de desarrollo del personal, basado en un diagnóstico real de necesidades de formación; llevar a cabo el proceso de programación de la cámara mediante concurso de méritos; plantear lineamientos de regulación de la formación y promoción del personal; y priorizar la asignación de

presupuesto para fines de capacitación (Ver anexo 12-F).

**g. De los factores condicionantes de la gestión de relaciones humanas y sociales.**

Respecto a la descripción interpretativa de las categorías medulares arribadas: Primero. Relaciones laborales inadecuadas. refiere al conjunto de correspondencias tanto individuales como colectivas no se ajustan a las circunstancias o condiciones laborales en el contexto de la entidad pública. Segundo. En relación a la inexistencia de lineamientos del clima laboral y comunicación interna. Categoría que alude a la ausencia de políticas, normas y estrategias a nivel institucional, orientados a regular el ambiente laboral y el proceso de comunicación entre los funcionarios y servidores.

Entre las sugerencias vertidas por los versionantes, se considera: Implementación de un plan de bienestar social y seguridad laboral, desarrollo de cursos de capacitación que atiendan necesidades de los servidores, implementar con nuevos profesionales de asistencia social, plantear políticas que regulen el clima laboral y comunicación interna, desarrollar espacios de capacitación sobre las relaciones humanas y atención al servicio al ciudadano (Ver anexo 12-G).

#### IV. DISCUSIÓN

El estudio tuvo como objetivo general elaborar una propuesta de lineamiento de política laboral para mejorar la gestión de los recursos humanos, a partir de la identificación de las necesidades de regulación normativa en el Gobierno Regional de Áncash. Al respecto, los resultados determinan las siguientes necesidades de regulación normativa: La planificación de lineamientos estratégicos de RR.HH. de la entidad de forma coherente y articulada con los subsistemas; plantear la mejora del desempeño laboral de los servidores en el cargo, alineado a las prioridades de la entidad pública; estimular el crecimiento de la formación profesional del personal en coherencia con sus perfiles del puesto y necesidades organizativas; y gestionar un clima organizacional favorable que contribuya al bienestar socio laboral, desempeño laboral óptimo y satisfacción laboral de los servidores públicos.

La relevancia del estudio, reside en que una propuesta de políticas laborales sistematizadas en una ordenanza regional, conllevará a promover el empoderamiento de los RR.HH., el ordenamiento administrativo del personal, y en efecto, una mayor calidad del servicio al ciudadano. Dicha propuesta responde al informe diagnóstico del servicio civil peruano de Iacovello (2015), el cual considera a la Región Áncash como una de las regiones con mayores problemas de desorden de administración pública, debido a las prácticas burocráticas de la administración del personal y servidores públicos inmersos bajo diferentes regímenes laborales. Por otra parte, aporta a promover alternativas frente a la inadecuada política y gestión de recursos humanos en todo nivel de gobierno y entidades públicas (SGP-PCM, 2013).

Una propuesta de políticas laborales como decisión pública, debe basarse en un marco legal, responder a las políticas de estado y a los mecanismos de control creados por el sistema constitucional. En tal sentido, la presente propuesta se inserta en el tipo de política regulatoria, de gestión y en el nivel de gobierno regional (Alza, 2009) y a su vez su proceso de elaboración de acuerdo al marco metodológico planteado por CEPLAN (2018) en su Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 047-2018/CEPLAN/PCD.

De acuerdo al Congreso de la República (2013) en la ley del servicio civil N° 30057 busca promover el desarrollo de las personas que laboran en la entidad pública, y además le incumbe ejecutar los lineamientos e iniciativas de mejora que se implemente en la entidad

pública, respecto a los procesos de gestión de RR.HH. Dicha misión se convierte en un medio para alcanzar la efectividad y eficiencia en las organizaciones públicas. Por ello, se hace necesario definir las políticas del personal coherentes con los objetivos de la entidad, formular las estrategias para el desarrollo de los recursos humanos, y garantizar un soporte mediante el diseño de instrumentos normativos.

En lo que respecta a *validez de los resultados*, existen evidencias que conllevan a confirmar que los resultados y conclusiones del presente estudio tienen validez interna y externa, los cuales se describen a continuación. En lo que corresponde a la validez interna del estudio, se puede indicar que la evaluación del constructo de “Gestión de recursos humanos” responde al marco analítico para el diagnóstico institucional de sistema de servicio civil planteado por Longo (2002), los estándares de gestión del servicio civil establecidos CLAD-ONU (2003) y el actual modelo de GRH planteado en la Ley del servicio civil N° 30057. Asimismo, el trabajo de campo respecto a la recolección de datos respondió a procedimientos estandarizados a cada uno de las unidades de información que intervinieron en el estudio.

En lo concerniente al instrumento utilizado para medir el nivel de eficacia de la GRH. Este mostró evidencias de validez y confiabilidad. Primero. En relación a su validez, se identificó evidencias de validez de contenido a través de la técnica de juicio de expertos o jueces y validez de constructo mediante el análisis factorial confirmatorio. En lo que respecta a la validez de contenido, fue corroborada por cinco expertos a fines a la línea temática y/o área de investigación que laboran en educación superior universitaria, todos ellos con grado académico de Doctorandos. Los criterios evaluados fueron tomados de Martínez, Hernández y Hernández (2016), tales como: La coherencia, la comprensibilidad, la esencialidad, la pertinencia, y su relevancia. Asimismo, con la finalidad de determinar el grado de validez de cada uno de los ítems, se determinó mediante la V de Aiken un grado de concordancia entre los jueces de validez perfecta de 57 ítems, y solamente 12 un grado válido.

Respecto a su validez de constructo, se determinó un coeficiente de correlación inter dimensiones de la variable de estudio muy alta y significativa ( $\alpha = 0,922$  y  $p=0,00$ ) lo que corrobora la hipótesis del modelo teórico, al afirmar que las dimensiones del constructo en estudio responden al modelo teórico establecido; el mismo que se encuentra estructurado en siete subsistemas de la gestión de los recursos humanos.

Segundo. En relación a la confiabilidad del instrumento. A partir de una muestra de estudio piloto no probabilístico por cuotas, constituida por 20 servidores públicos de ambos sexos del GRA de los diferentes niveles laborales, se determinó un coeficiente de confiabilidad muy alto ( $\alpha = 0,977$ ) lo que indica que el instrumento muestra evidencia de un alto grado de confiabilidad.

En relación a la validez externa del estudio. Desde el enfoque metodológico mixto, el estudio muestra capacidad, por un lado, de generalización externa mediante la representatividad de la muestra de estudio y por otro, de transferencia a otros contextos a través de la saturación de datos (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Desde el enfoque CUAN, se utilizó un muestreo probabilístico aleatorio estratificado y proporcional, con procedimiento de selección al azar simple. Para el cálculo del tamaño de la muestra con marco muestral conocido, se utilizó un nivel de confianza de 97,5 %, y con una probabilidad de ocurrencia máxima ( $p=0,05$ ). Además, complementariamente se consideraron criterios de exclusión. Por lo que se puede afirmar, que las conclusiones del estudio son generalizables a la población de estudio.

Desde la postura CUAL, la muestra seleccionó unidades de información insertos en el contexto de estudio, mediante un muestreo no probabilístico intencional dirigido, tipo de expertos, el cual estuvo constituida por cinco gerentes a fines a las gerencias de la gestión de recursos humanos del Gobierno Regional de Áncash. Por lo que su transferencia de los resultados a otros contextos está definida por la saturación de categorías, comprensión del fenómeno o capacidad de recolección y análisis.

*Respecto al análisis y discusión de los resultados del estudio.* A continuación, en coherencia con los resultados de cada uno de los objetivos específicos, se contrasta con los antecedentes de estudio previos y se explican a luz del marco referencial teórico y técnico del estudio previsto.

Del *Objetivo específico 1*: Analizar el nivel de eficiencia de la gestión de recursos humanos del Gobierno Regional de Áncash. Dicho objetivo se orientó a identificar necesidades de regulación normativa, a partir de las cuales se planteen lineamientos de política de cambio o mejora. Al respecto, de acuerdo a la percepción de los servidores públicos del GRA, se determina de manera global, que más de la mitad de servidores públicos la perciben como poco eficiente con clara tendencia al nivel deficiente (44 %). Esto

indica la existencia de un desorden en la administración del personal, falta de planificación estratégica del RR. HH, la subordinación funcional, la previsibilidad de las tareas, inflexibilidad en la gestión del personal, desarticulación entre las estructuras y áreas de la entidad pública, las cuales conllevan al no logro de los objetivos organizacionales.

Dichos aspectos, corresponden a las características de un enfoque burocrático o tradicional, en la cual de acuerdo a Sanabria (2015) obstaculizan la gestión del personal por parte de los directivos y por ende el cumplimiento de las metas institucionales. Por otra parte, conlleva a aumentar la ineficiencia del sistema estatal, reducir la calidad del servicio al ciudadano y la efectividad de las políticas públicas (Coggburn et al., 2010; Condrey, 2012). A su vez, Merton (1952) plantea que dichas características facilitan el surgimiento de “buropatologías” que en la actualidad pública son indeseables para cualquier organización.

En relación a su contraste con los antecedentes de estudio, se basa en estudios e informes de evaluación desarrollada en instituciones de la administración pública a nivel general, pero no en el contexto de entidades públicas como es el caso de los gobiernos regionales en el que se inserta el presente estudio. Al respecto, las implicancias de dicho resultado se alinea con lo planteado por Chacaltana & Sulmont (2004) al afirmar que en el Perú existen la necesidad de implementar políticas que promocionen el empleo. Además, afirma que existen fallas en el funcionamiento en el mercado laboral, al no existir claridad en las características de las políticas, así como en los procesos de implementación, aplicación e institucionalización.

También, con Sanz (2015) al concluir que el sistema de gestión de personal no funciona de manera interconectada ni tienen retroalimentación entre sí, alejándose de la concepción de un enfoque sistémico y de una dirección estratégica en materia de personal. Aspecto que a diferencia de Chiavenato (1998) considera que una gestión eficaz del RR.HH. Implica contar con personal capaz de dar el máximo de su esfuerzo y que muestra una predisposición favorable.

En lo que respecta al análisis del nivel de eficiencia de acuerdo a cada uno de los subsistemas y procesos de gestión de RR.HH. en el GRA, se determina que los subsistemas de planificación de las políticas de RR. HH, gestión rendimiento, gestión del desarrollo y la capacitación, y gestión de las relaciones humanas y sociales son valoradas como deficientes por la mayoría de los trabajadores. A su vez los subsistemas de organización del trabajo y

distribución, y gestión del empleo son evaluados como poco eficientes y deficientes. Mientras que la dimensión gestión de la compensación, constituye una fortaleza al ser valorada por la mayoría de servidores como eficiente.

Dichos resultados conllevan a identificar las necesidades de regulación normativa de acuerdo a sus procesos que la contienen (Indicadores de estudio). Dichas necesidades se asemejan a las conclusiones de aquellos estudios e informes diagnósticos sobre el sistema del servicio civil del Perú. Entre ellos, se menciona a Iacoviello (2007, 2011 y 2015), el cual encontró una serie de debilidades y rezagos de la práctica de un enfoque de administración pública burocrática, entre las cuales se tiene una planificación empírica alejada de las necesidades institucionales, rigidez del sistema, herramientas de gestión del rendimiento desactualizados, ausencia de políticas de clima organizacional y de comunicación, falta de una política del reconocimiento que busque mejorar el rendimiento de los trabajadores, ausencia de lineamientos de evaluación del desempeño laboral. La problemática descrita, de acuerdo a Iacoviello (2011) estaría siendo condicionada por factores tales como la discrecionalidad y el clientelismo.

Sin embargo, se difiere en el subsistema de gestión de la compensación, la cual de acuerdo a Iacoviello (2011) es muy baja. Esto podría explicarse debido a que las retribuciones y reconocimientos que se le brinda al personal son demasiado benéficas, en relación con el perfil profesional requerido, diseño de puestos de trabajo y evaluación del rendimiento. Explicación que contraviene lo afirmado por Longo (2002) y que en el contexto de estudio se caracteriza por la arbitrariedad de las contribuciones, inequidad de las compensaciones entre los niveles de los servidores y ausencia de una política de compensación.

Asimismo, se coincide en todo su dominio con Sanz (2015), el cual afirma que el actual modelo de GRH existente en las entidades públicas responde a un enfoque burocrático de la gestión del capital humano, la cual se aleja de una dirección estratégica. Es decir, existen falencias y necesidades de regulación normativa en los diversos subsistemas, los mismo que se caracterizan por ser informales, arbitrarios, clientelares, disfuncionales, desarticulados, inequitativos e injustos.

Frente a las debilidades encontradas, y en relación al propósito proyectivo del presente estudio, cobra especial relevancia el estudio de Martín (2011), quien plantea un modelo de

GRH para retener el capital humano estratégico, en base a los componentes humano-intelectual, social y afectivo, concluyendo que una adecuada gestión del desarrollo profesional del trabajador, conlleva a un mejor rendimiento, compromiso organizacional y relaciones humanas.

*Del objetivo específico 2.* Describir el nivel de eficiencia de la gestión de recursos humanos, según variables de caracterización socio laborales de los servidores públicos. Al respecto, el estudio, con la finalidad de profundizar en su descripción, consideró variables de caracterización socio laboral, tales como el sexo, el tiempo de servicio, el área de desempeño, condición laboral y nivel del servidor público. Los resultados evidencian que la percepción de la GRH de acuerdo al género es muy similar tanto en servidores varones como mujeres, mientras que en el caso del tiempo de servicios como trabajador, existe una fluctuación porcentual en el nivel de ineficiencia en la medida que el rango del tiempo de servicios es mayor.

También se evidencia que no existen diferencia significativa porcentual del nivel de gestión de RR.HH. de acuerdo al área de desempeño laboral, tampoco en relación a la condición laboral (nombrado, contratado), en tanto que de acuerdo al nivel de servidor se evidencia un mayor nivel de percepción poco eficiente del personal técnico y auxiliar en contraste a funcionarios y profesionales. Dichos resultados constituyen un aporte transitorio a ser corroborada en otras poblaciones de estudio y entidades públicas, ya que no existen estudios previos que se hayan ocupado de dichas variables de caracterización. Sin embargo, se puede afirmar una eficaz gestión de los RR.HH. en cualquier entidad pública incide de manera directa con su desempeño laboral. Aspecto corroborado por Muñoz (2017) al concluir que existe una relación directa de nivel muy alta y significativa entre dichas variables.

Del Objetivo específico 3: Identificar factores que condicionan los subsistemas de gestión de los recursos humanos. Dicho objetivo se enmarca en uno de los estudios básicos de una investigación proyectiva, la cual de acuerdo a Hurtado (2000), un estudio proyectivo, en la cual no se busca identificar los factores o procesos causales que han originado la problemática, conllevaría a diseñar una propuesta incoherente y no funcional. Por su parte Hernández et al (2014) plantea que “Esta clase de datos es muy útil para capturar y entender los motivos subyacentes, los significados y las razones internas del comportamiento humano” (p. 397). A continuación se presenta una síntesis de la descripción interpretativa

de los factores identificados por cada una de las categorías orientadoras.

*De la planificación de políticas de GRH. Del análisis se identifica:* una “cultura de planificación débil”, la cual refiere a la ineficacia de los procesos, prácticas y principios que se ejecutan respecto a la planificación de los recursos humanos; una estructura institucional desacoplada, referida a la incoherencia estratégica de las estrategias, procedimientos y/o lineamientos normativos regulatorios de la entidad con los objetivos estratégicos de la organización; y la administración burocrática de la planificación, referidos a que los lineamientos de política, decisiones y prácticas de gestión del personal no responden a propósitos inherentes al proceso de planificación. Dichos factores concuerdan con los puntos críticos que considera Longo (2002). Por otra parte, este subsistema, es el principal eje que articula todos los demás subsistemas, y que permite organizar la gestión del personal (Servir, 2014). Al respecto, las alternativas de solución, giran en torno a SERVIR (2015) en la RPE N° 304-2015-SERVIR-PE, la cual se orienta a una “gestión eficaz y eficiente de los recursos humanos, mediante la planificación y administración ordenada de sus puestos y posiciones” (Citado en MINJUS, 2016, p. 50).

*De la organización del trabajo y su distribución. Se identificó la* Implementación incipiente de puestos de trabajo, referidos al proceso desactualizado e inexistente de diseños de puestos y perfiles en las herramientas de gestión; la inoperatividad del marco normativo sobre la organización del trabajo. Alude a una mera existencia formal de herramientas de organización del trabajo, que en la práctica no son implementadas, utilizadas ni operativas. En tal sentido, para revertir se hace necesario garantizar la calidad técnica y flexibilidad del diseño de puestos, la calidad de la definición de perfiles y la administración en cuanto a su diseño, revisión periódica y participación directiva (SERVIR, 2016 y Longo, 2002). Así mismo su utilidad radica en que es la base para la implementación y desarrollo de los procesos técnicos de RR.HH. (MINJUS, 2016)

*De la gestión del empleo:* Se identifica la existencia de un proceso de incorporación incipiente y no meritocrático, es decir las normas, procedimientos y mecanismos existentes relacionados a la selección y vinculación del personal se desarrollan de forma empírica y rutinaria, sin base a la regulación normativa en el marco del servicio civil; el desconocimiento de la gestión del personal respecto a las normas que regulan el servicio civil; y la ausencia de lineamientos de política laboral que regulen la administración y

control de los servidores público. Las sugerencias planteadas para su mejora, de acuerdo a MINJUS (2016) se centran en la gestión de la incorporación que “comprende la administración de las normas, procedimientos y herramientas referentes al acceso y adecuación de los nuevos servidores civiles al puesto y a la entidad” (p.52) y la gestión de la administración de personas, considera que “Comprende la gestión de la normatividad, procedimientos y herramientas referentes a la administración y control de los servidores civiles en la administración pública” (SERVIR, 2014, p.7)

De la gestión del rendimiento: Al respecto, se evidencia una práctica incipiente de la evaluación del desempeño laboral, referida a cultura evaluativa del desempeño no planificada, desorganizada e empirista; asimismo, existe una deficiente regulación del proceso de evaluación del desempeño, las cuales son inadecuadas e inoperativas en su práctica. Para su intervención, se debe partir de la identificación de necesidades del personal a partir de los cuales plantear la mejora del desempeño en su cargo (SERVIR, 2014), a su vez MINJUS (2016) considera que es esencial promover la formación continua del personal en el ejercicio de sus funciones, para brindar un mejor servicio al ciudadano.

*De la gestión de la compensación.* Se tiene el factor de incoherencia estratégica, en la que la administración de las compensaciones se establece alejada del diseño de la estructura y escalas remunerativas de la entidad pública; y la gestión deficiente de compensaciones, referido a las prácticas y políticas no garantizan una adecuada, y justa retribución del servidor público. Dichos factores, coinciden con los puntos críticos necesarios para su análisis en toda entidad pública, propuestos por Longo (2002); sin embargo, se contraponen al eficiente nivel de gestión de las compensaciones percibidas por los trabajadores.

*De la gestión del desarrollo y la capacitación:* Se encuentra por un lado la incoherencia estratégica de formación del personal con las finalidades de la entidad pública, así como con necesidades reales de capacitación y/o formación de competencias que demandan los servidores públicos; y por otro lado, la alineación de las prácticas de talento humano con los objetivos misionales de la entidad. Frente a ello, se debe fomentar “la formación de competencias para que los empleados exploten sus capacidades (Sanabria, 2015, p.25) o “(...) estimulando su desarrollo profesional” (SERVIR, 2014, p. 9)

*De la gestión de relaciones humanas y sociales:* Se identificó los factores

siguientes: La presencia de relaciones laborales inadecuadas que no se ajustan a las circunstancias o condiciones laborales en el contexto de la entidad pública; la ausencia de lineamientos a nivel institucional, orientados a regular el ambiente laboral y el proceso de comunicación entre los funcionarios y servidores.

De manera hermenéutica, se puede afirmar que los factores identificados responden tanto a factores internos como externos de la entidad pública. En resumen, un deficiente nivel en la GRH en una entidad pública, se expresa en una serie de disfunciones, debilidades y/o limitaciones, las cuales de acuerdo a Longo (2002), considera como factores internos, la estructura de la organización, y la cultura organizativa interiorizada en la entidad pública. A su vez, entre los factores externos, considera como decisivos en la GRH, el marco legal respecto a las limitaciones y restricciones de las regulaciones en gestión del personal, y el mercado de trabajo.

Del objetivo específico 4. Diseñar aspectos y criterios que deben contener las políticas laborales respecto a las necesidades de regulación normativa de GRH en el Gobierno Regional de Áncash. Al respecto su diseño se basa en la guía de elaboración de políticas públicas del (CEPLAN, 2018) que mediante RPCD N° 047-2018/CEPLAN/PCD aprueba el proceso de elaboración de políticas públicas organizado en cuatro etapas: Diseño, formulación, implementación, seguimiento y evaluación, los mismos que se caracterizan por ser flexibles, analíticos e interactivos y de alcance a cualquier nivel de gobierno. Además, en el reglamento de las políticas nacionales de la (PCM, 2018).

Asimismo, se basa en el enfoque del análisis del proceso de las políticas públicas planteado por Laswall (1970, citado en Parsons, 2007, p.54) debido a que se tiene como objetivo el diseño de políticas públicas laborales en el contexto del gobierno regional de Áncash. En este punto, cabe citar al estudio de Chacaltana & Sulmont (2004) quienes consideran que en el Perú “constituye una necesidad la implementación de políticas laborales que promuevan el nivel y la calidad del empleo; además, existe poca claridad respecto a las características de esas políticas y más aún sobre cómo implementarlas, aplicarlas e institucionalizarlas” (p.225).

En este contexto, cobra relevancia la definición de Alza (2010), quien define como un proceso de toma de decisiones para resolver un problema público y social relevante, y que requiere de la intervención de algún nivel del gobierno. En este sentido toda decisión,

conlleve a buscar el bienestar del personal y la vigencia de los derechos de manera concreta, en este caso la gestión del RR.HH. en el Gobierno Regional de Áncash. En este contexto, la propuesta de políticas laborales se caracteriza por estar adaptadas a las circunstancias actuales, guardar coherencia con las políticas afines, coordinadas con los actores involucrados, eficiencia y efectividad de su aplicación y orientadas al interés público (Stein, 2006).

Por tanto, la propuesta de políticas laborales basada en uno de los mecanismos como es el caso de una ordenanza regional, constituye un instrumento de política operacional (Alza, 2010) que consiste en una propuesta concreta de solución de un problema público que en este caso concreto afecta a los servidores públicos (CEPLAN, 2018). Asimismo, en el marco de la taxonomía de Alza (2010) la presente propuesta de políticas laborales se inserta en el tipo de política regulatoria, de gestión y en el nivel de gobierno regional.

La propuesta de una ordenanza regional sobre políticas de regulación laboral, está basada en criterios centrales tales como la meritocracia, la igualdad de oportunidades y la coherencia estratégica institucional, el funcionamiento organizacional y la mejora de la gestión pública. Dichos criterios guardan coherencia con el estudio de Llerena (2016) en la cual concluye que la Ley del servicio civil se orienta a promover una gestión integral del recurso humano, cuya implementación demanda del desarrollo de una cultura organizacional que favorezca un desempeño laboral humanizado, mediante criterios de la meritocracia, la transparencia, el respeto a la ética pública, la igualdad de oportunidades, el desarrollo de las competencias laborales del trabajador y la gestión por resultados.

Respecto a sus implicancias prácticas. El presente estudio estuvo orientado a plantear una alternativa de solución concreta frente a uno de los problemas públicos y a la vez punto crítico existente en la gestión de los recursos humanos en las entidades públicas a nivel nacional. Los resultados del estudio permitirán una adecuada toma de decisiones en el Gobierno Regional de Áncash, respecto al planteamiento de políticas en materia de gestión del personal en coherencia con los objetivos institucionales. En consecuencia, el diseño de una propuesta de políticas laborales sistematizadas en una ordenanza regional, basada en aquellas necesidades de regulación normativa de los servidores públicos, conllevará a promover el empoderamiento de los recursos humanos, el orden administrativo del personal y por ende una mayor calidad del servicio al ciudadano.

En relación a sus implicancias teóricas, los antecedentes de estudio han basado su análisis en la identificación de puntos críticos existentes en cada uno de los subsistemas de la gestión de recursos humanos; pero no en la identificación desde la percepción de los diversos actores intervinientes de los factores y razones causales de las deficiencias existentes en cada uno de los procesos involucrados. En tal sentido, el presente estudio deja abierta el panorama, para seguir profundizando en la comprensión y profundización de los factores que vienen condicionando la gestión eficiente el recurso humano en el nivel de gobierno regional.

Por otra parte, el presente estudio constituye una aproximación a su comprensión y análisis del tema de manera global; por lo que se hace necesario profundizar en el estudio de manera pormenorizada en cada uno de los subsistemas que la estructura la gestión de los recursos humanos. Para lo cual se sugiere el empleo de un enfoque metodológico mixto, en la cual se triangulase diferentes fuentes y unidades de información.

Finalmente, en relación a las limitaciones del estudio, se hace necesario enfatizar en la aplicación de la técnica cualitativa: Entrevista en profundidad sobre los factores que condicionan la gestión de los recursos humanos. Al respecto, dado al contexto de los hechos de corrupción política, especialmente a través de la publicación audios y videos de funcionarios públicos, trajo como consecuencia el no consentimiento por parte de los gerentes del Gobierno Regional de Áncash (Versionantes de la entrevista) en el no empleo de grabaciones de dichas entrevistas. Hecho que conllevó a la entrevista de un número menor de informantes y a la vez el no logro de la saturación de datos, afectando el criterio de transferibilidad del instrumento.

## V. CONCLUSIONES

En el marco de la investigación proyectiva y en coherencia con los objetivos de estudio planteados y la discusión de los resultados obtenidos, el presente estudio llegó a las siguientes conclusiones:

*Primera.* Los lineamientos de política laboral que debe contener una propuesta para mejorar la gestión de los recursos humanos en el Gobierno Regional de Áncash, son: Planificar de manera estratégica los RR.HH. de forma coherente y articulada con los subsistemas; implementar normas regulatorias para la gestión de personal de acuerdo a las necesidades identificadas; promover la mejora del desempeño laboral de los servidores en el cargo, alineado a las prioridades de la entidad pública; estimular el crecimiento de la formación profesional del personal en coherencia con sus perfiles del puesto y necesidades organizativas; y gestionar un clima organizacional favorable que contribuya al bienestar socio laboral, desempeño laboral óptimo y satisfacción laboral de los servidores públicos.

*Segunda.* La gestión de recursos humanos del Gobierno Regional de Áncash, de acuerdo a la percepción de la mayoría de los servidores públicos es poco eficiente (55%) con clara tendencia al nivel deficiente (42%); esto debido a la existencia de un desorden en la administración del personal, falta de planificación estratégica del RR.HH, la subordinación funcional, incoherencia estratégica, cultura institucional desacoplada, estructura organizacional deficiente, ausencia de regulaciones normativas laborales (Anexo 12).

*Tercera.* El nivel de eficiencia de los subsistemas de planificación de las políticas de RR. HH, gestión rendimiento, gestión del desarrollo y la capacitación, y gestión de las relaciones humanas y sociales son valoradas como deficientes por la mayoría de los trabajadores, en tanto que los subsistemas de organización del trabajo y distribución, y gestión del empleo son evaluados como poco eficientes, excepto la dimensión gestión de la compensación que es valorada por la mayoría de servidores como eficiente (Tabla 9).

*Cuarta.* El nivel de eficiencia de la gestión de recursos humanos del Gobierno Regional de Áncash, percibido por los servidores públicos de acuerdo a las variables de caracterización socio laborales, se tiene: No existe diferencia significativa porcentual del nivel de percepción de la eficiencia de acuerdo al género, área de desempeño laboral y condición laboral, mientras que en el caso del tiempo de servicios laborales existe una

fluctuación porcentual en el nivel de ineficiencia en la medida que el rango del tiempo de servicios es mayor, así como también en el nivel del personal técnico y auxiliar quienes perciben un mayor nivel de ineficiencia de la gestión en contraste al de los funcionarios y profesionales (Tablas 4, 5, 6, 7, y 8).

*Quinta.* Los factores o limitaciones que condicionan los subsistemas de gestión de los recursos humanos, según percepción de los gerentes del Gobierno Regional de Áncash, de acuerdo a cada una de las categorías selectivas halladas son:

De la planificación de políticas de GRH: La existencia de una cultura de planificación débil, la estructura institucional desacoplada y una administración burocrática de la planificación; De la organización del trabajo y su distribución: La implementación incipiente de puestos de trabajo y la inoperatividad del marco normativo sobre la organización del trabajo; De la gestión del empleo: Proceso de incorporación incipiente y no meritocrático, desconocimiento de la gestión del personal y ausencia de lineamientos; De la gestión del rendimiento: Práctica incipiente de la evaluación del desempeño y deficiente regulación del proceso de evaluación del desempeño; De la gestión de la compensación: Incoherencia estratégica de las retribuciones y gestión deficiente de compensaciones; De la gestión del desarrollo y capacitación: Incoherencia estratégica de formación y ausencia de regulación de una línea de carrera; y de la gestión de las relaciones humanas y sociales: Relaciones laborales inadecuadas, e inexistencia de lineamientos regulatorios del clima laboral y comunicación interna (Anexo 12).

## VI. RECOMENDACIONES

En el marco del proceso de implementación de la Ley servir N° 30057, el proceso de tránsito de las entidades públicas a la nueva reforma del servicio civil concluye en el año 2019. En tal sentido, este proceso de tránsito constituye una oportunidad para mejorar los procesos de la gestión del recurso humano y simplificación de procedimientos. Por tal motivo, se recomienda:

*Al cuerpo de gerentes del GRA:*

Elaborar y aprobar el plan de lineamientos estratégicos para el tránsito de los trabajadores de los diferentes regímenes laborales al sistema del servicio civil de la Ley N° 30057.

Crear la oficina de la gestión de los recursos humanos del Gobierno regional de Áncash, responsable de la gestión de los recursos humanos, cuyas funciones que le compete, se encuentran normadas en la Ley N° 30057 de SERVIR (2013, art. 6).

Solicitar a la oficina de la autoridad nacional del servicio civil (SERVIR) la emisión de la Resolución “Inicio del Proceso de Implementación del Nuevo Régimen del Servicio Civil” (RI), luego de haberse aplicado las herramientas de mapeo de puestos, de procesos e identificación de las mejoras en el Gobierno Regional de Áncash.

Legitimar y validar la presente propuesta de lineamientos de política laboral en cada una de las Gerencias y áreas del Gobierno Regional de Áncash.

*A la oficina de gestión de recursos humanos:*

Realizar un estudio diagnóstico como línea base de las necesidades reales de los servidores públicos en cada uno de los procesos y puestos de trabajo en el contexto del Gobierno Regional de Áncash, con la finalidad de identificar oportunidades de mejora.

Conformar una comisión especial encargada del tránsito y ejecución de acciones de coordinación y sensibilización de los trabajadores sobre el alcance, contenidos e implicancias de la Ley N° 30057 y normas asociadas a ella.

Gestionar un círculo de innovación y mejora de la gestión de los recursos humanos, que analice la finalidad, regulaciones e implicancias de cada una de las normas emitidas por SERVIR, en el marco de su implementación desde el año 2013.

Elaborar y publicar un boletín informativo mensual del Gobierno Regional de Áncash, conteniendo las regulaciones normativas, ventajas y desventajas de cada uno de los procesos que configuran los subsistemas de gestión de los recursos humanos; el cual requiere de la revisión previa de expertos en materia laboral.

Consensuar un plan estratégico de fortalecimiento de las competencias de los integrantes de la oficina de recursos humanos del Gobierno Regional de Áncash, que favorezca el proceso de implementación y diseño de políticas operativas de recursos humanos, de manera descentralizada y en el marco de las regulaciones normativas de SERVIR.

Implementar lineamientos de regulación normativa y metodológica que viene planteando SERVIR en el marco de la implementación de la Ley 30057, al menos como prueba piloto en el presente año 2019, en la que se enfatice los subsistemas de: Planificación de políticas de GRH, gestión rendimiento, gestión del desarrollo y la capacitación, y gestión de las relaciones humana

## VII. PROPUESTA

**1. Título:** Propuesta de lineamientos de política laboral para mejorar la Gestión de los Recursos Humanos del Gobierno Regional de Ancash

**2. Objetivo:** Mejorar la gestión de los recursos humanos en el Gobierno Regional de Ancash — Sede Central, mediante la implementación de lineamientos de política laboral regulatorias.

**3. Finalidad:** Contar con un instrumento normativo y orientador que permita tomar decisiones coherentes a las necesidades de cambio, factores generadores y/o puntos críticos existentes en la gestión de recursos humanos en las diferentes áreas del Gobierno Regional de Ancash.

### **4. De su alcance**

Las disposiciones y lineamientos contenidas en la presente propuesta son de aplicación y alcance obligatorio para los Funcionarios, Directivos, Servidor nombrado y contratado de la Ley N° 276 y la Ley N° 1057 Contrato Administrativo de Servicio (CAS) de todas las Unidades Orgánicas, dependencias, programas y órganos desconcentrados conformantes del Pliego 441. Gobierno Regional de Ancash.

### **5. Base legal**

Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Público.

Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil y su Reglamento General aprobado por Decreto Supremo N° 040-2014-PCM.

Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto y sus modificatorias.

Ley N° 27867 — Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, y sus modificatorias

Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General

Ley N° 27815 Código de ética de la función pública y normas complementarias

Ley N° 29849 Ley que establece la eliminación progresiva del Régimen Especial del Decreto Legislativo N° 1057 que otorga derechos laborales CAS.

Decreto Legislativo N° 276, Ley bases de la carrera administrativa y remuneraciones del sector público.

Decreto Legislativo N° 1023, que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil, rectora del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.

Decreto Supremo N° 005-90-PCM, que aprueba el reglamento de la carrera administrativa

## **6. Justificación**

### **6.1. Técnica**

Los lineamientos de política diseñadas en la presente propuesta responden a la necesidad de mejorar la gestión de recursos humanos en el Gobierno Regional de Ancash, por lo que la puesta en práctica de estas logrará la mejora significativa de la eficiencia de la alta dirección, la administración, la planificación y presupuesto, la infraestructura y desarrollo social, las cuales son las dimensiones planteadas por la ley servir para la gestión de recursos humanos.

De acuerdo al análisis de los factores que intervienen se logró determinar la necesidad de mejorar la planificación de políticas en la gestión de recursos humanos para lograr proponer e implementar cambios que favorezcan en el clima laboral y puedan generar una mayor motivación en los trabajadores, así como también la de disminuir deficiencias en la organización del trabajo y su distribución debido a que las funciones que ejecuta el personal del gobierno regional de Ancash no se encuentran definidas de acuerdo a la misión, visión y objetivos estratégicos de la institución; y finalmente el de reducir las limitaciones en la gestión del empleo para contar con procesos de contratación, inducción, capacitación, compensaciones y liderazgo más eficientes en la gestión de personal.

### **6.2. Teórica**

Los lineamientos de política planteadas en la propuesta se basan en las teorías relacionadas a la gestión de recursos humanos, políticas laborales y marco normativo basado en la Ley N° 30057 - Ley del Servicio Civil, lo cual servirá como antecedente a futuras investigaciones que estudiar o mejorar la gestión de personal. Estas políticas laborales son el resultado de un análisis teórico, técnico y situacional de las condiciones en las cuales se viene desarrollando la gestión de recursos humanos en el Gobierno Regional de Ancash.

Con respecto al proceso de mejora continua, se puede afirmar que es necesaria la evaluación y documentación de los resultados que producirá la implementación de los lineamientos de las políticas propuestas, por lo cual se recomienda que pasado un periodo de uno de implementación se realicen investigaciones asociadas a la eficiencia de la gestión de recursos humanos en el gobierno regional de Ancash en base a estas propuestas

### 6.3. Legal/Normativa

Las políticas propuestas se alinean a la legislación peruana actual relacionada a la gestión de recursos humanos en los gobiernos regionales, tales como la Ley 30057 Ley del servicio Civil, el Decreto Legislativo N° 1057 que Regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios, el D.L. N° 1026 que establece un régimen especial facultativo para implementar procesos de modernización institucional en los gobiernos regionales y locales; el D.L. N° 1025 que aprueba normas de capacitación y rendimiento para el sector público, y el D.L. N° 1023 que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR.

### 7. Necesidades de cambio

De acuerdo a la evaluación de los servidores públicos del Gobierno Regional de Ancash, se determina las siguientes necesidades de cambio o debilidades; a partir de las cuales se identifican los factores críticos y por ende el diseño de lineamientos.

<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Nivel de evaluación</b>
Planificación de políticas RRHH	Políticas	Deficiente
	Procedimientos	Deficiente
	Plan de recursos humanos	Poco eficiente
Organización del trabajo y distribución	Diseño de los puestos	Deficiente
	Administración de puestos	Poco eficiente
Gestión del empleo	Gestión de la Incorporación	Deficiente
	Administración de personas	Poco eficiente
Gestión rendimiento	Evaluación del desempeño	Deficiente
Gestión de la compensación	Adm. de las compensaciones	Poco eficiente
	Adm. de las pensiones	Muy eficiente
Gestión de desarrollo y capacitación	Capacitación	Poco eficiente
	Progresión en la carrera	Deficiente
Gestión de las relaciones humanas y sociales	Relaciones laborales individuales y colectivas	Poco eficiente
	Seguridad y salud en el trabajo	Deficiente
	Bienestar social	Poco eficiente
	Comunicación interna	Poco eficiente
	Cultura y clima organizacional	Deficiente

### 8. Diseño de lineamientos de política laborales

A partir del análisis de las necesidades de cambio, se identifican los factores explicativos o generadores de las deficiencias de la gestión de los recursos humanos en el Gobierno Regional de Ancash. En función a cada uno de los subsistemas y sus puntos críticos, se diseña y plantea los lineamientos siguientes:

### 8.1. De la planificación de políticas de RRHH

Factores críticos	Lineamientos de política laborales
1. Planificación presupuestal restrictiva y débil	Realizar capacitaciones y evaluaciones anuales en temas relacionados a planificación presupuestal en el área de planificación.  Desarrollar propuestas o cuadro de necesidades en cuanto a la gestión de personal por el área de recursos humanos.
2. Burocracia de la gestión presupuestaria	Realizar un análisis de los procesos existentes en la gestión presupuestal a fin de identificar aquellos factores que inciden de manera negativa en la eficiencia de la misma.
3. Ausencia de cuadros técnicos de personal especializado	Difundir el monto presupuestal planificado por área con anticipación de modo que las diversas oficinas puedan ajustar sus requerimientos a este.
4. Inexistencia de una línea base sobre las necesidades reales del personal.	Elaborar fichas de personal a fin de contar con un historial del desempeño del personal en el Gobierno Regional de Ancash.  Elaboración y actualización periódica del personal con el que cuenta el Gobierno Regional de Ancash, en la cual se incluyan a parte de sus datos personales, datos de desempeño, habilidades y sueldos por parte.
5. Funcionarios de confianza y de carrera improvisados	Elaborar instrumentos de recolección de necesidades del personal como buzones de sugerencia y reuniones internas a fin de identificar sus necesidades.
5. Sistemas de información deficientes para una adecuada toma de decisiones.	Establecer recomendaciones y criterios en la designación del personal de confianza a fin de contar con profesionales adecuados.  Desarrollar documentación que sirva de orientación al personal de confianza, tales como manuales o informes.
7. Corrupción de funcionarios y servidores de la administración pública.	Utilizar datos históricos de las diversas áreas para la toma de decisiones y planificación estratégica a fin de tener una visión más exacta de la realidad y contar con herramientas de Tecnologías de Información para el llenado de datos existentes.
8. Previsión de la planificación de personal incoherente	Manejar toda la información del Gobierno Regional de Ancash en equipos de cómputo del Gobierno Regional de Ancash y no en dispositivos personales como laptops.

a los fines y objetivos de la entidad regional.	Realizar acciones de auditoría interna y externa a fin de garantizar la transparencia de la gestión.
9. Presencia y manejo de diversos regímenes laborales	<p>Desarrollar un plan estratégico para la gestión de recursos humanos a fin de determinar objetivos, metas e indicadores correspondientes a la necesidad del personal.</p> <p>Establecer criterios de evaluación para monitorizar el cumplimiento de metas y objetivos de la gestión de recursos humanos.</p> <p>Elaborar una estandarización de los puestos de personal, de acuerdo a sus funciones, responsabilidades y escala remunerativa.</p>

## 8.2. De la organización del trabajo y su distribución

Factores críticos	Lineamientos de política laborales
<p>Desorganización del proceso de selección de personal y manejo de expedientes administrativos.</p> <p>Normas regulatorias inoperativas en la práctica</p> <p>Dificultades en la simplificación administrativa: Duplicidad de los expedientes sobre el mismo hecho</p> <p>Ausencia de control y supervisión en cada subgerencia.</p> <p>Ausencia del manual de perfiles de puestos y descripción de cargos.</p> <p>Ausencia de cuadros técnicos en la normativa laboral.</p> <p>Desactualización de herramientas básicas: ROF y MOF</p>	<p>Distribuir a los jefes de área y oficina las fichas de personal, en la cual se encuentren sus datos, habilidades y capacidades que estos tengan.</p> <p>Actualizar de manera constante los expedientes y fichas del personal.</p> <p>Actualizar en un periodo de 2 o 3 años las normas regulatorias para la gestión de personal de acuerdo a las necesidades identificadas.</p> <p>Realizar monitoreos periódicos sobre el cumplimiento de las normas regulatorias de la gestión de personal.</p> <p>Plantear el desarrollo de un sistema integrado de planificación de recursos empresariales (ERP) o integración de los sistemas existentes de modo que se centralice toda la información que existe en el gobierno regional, ello a su vez contribuirá a la modernización del Gobierno Regional de Ancash.</p> <p>Elaborar y distribuir fichas de evaluación de personal a las diferentes oficinas y áreas a fin de apoyar las acciones de control de personal.</p> <p>Promover el control y supervisión por parte de los jefes de área y oficina.</p> <p>Actualizar los contratos de prestación de servicio de acuerdo a las necesidades reales y al perfil necesario para cada puesto de trabajo.</p> <p>Elaborar y difundir la normativa laboral en las áreas comunes de cada área del Gobierno Regional de Ancash.</p> <p>Recopilar información anual del personal sobre las labores que desarrollan y que no se encuentran en el MOF, ni ROF, así como también de aquellas que consideren innecesarias.</p> <p>Actualizar de manera periódica el MOF y ROF de acuerdo a las necesidades institucionales.</p>

### 8.3. De la gestión del empleo

Factores críticos	Lineamientos de política laborales
Ausencia de personal conoedor y especializado en gestión del empleo	<p>Diagnosticar las necesidades que tiene el personal en cuanto a conocimientos y capacidades para desempeñar sus cargos.</p> <p>Realizar cursos y talleres de capacitación sobre la modernización de los procesos de la gestión pública.</p>
Lineamientos existentes en la gestión del personal son arbitrarias y clientelares.	<p>Evaluar y actualizar los lineamientos existentes a fin de converger las necesidades actuales y la situación actual del Gobierno Regional de Ancash.</p> <p>Formular fichas de evaluación de personal, fichas de desempeño laboral para contar con un perfil de progreso del personal.</p>
Ausencia de políticas en el proceso de evaluación de personal, desde su incorporación hasta el cese.	<p>Involucrar a los jefes de área y oficina en el proceso de evaluación de personal por medio de fichas de evaluación de personal que deberán de entregarse de manera semestral y lograr formular un histórico de cada trabajador del Gobierno Regional de Ancash.</p>
Los concursos no son transparentes ni meritocráticos	<p>Difundir el cronograma de contratación de personal con 15 días de anticipación en las redes sociales y medios de comunicación más influyentes.</p>
Los instrumentos de gestión y herramientas de trabajo incipientes en contraste al actual servicio civil.	<p>Utilizar el correo electrónico, mensajes de texto y llamadas para informar al personal postulante.</p> <p>Difundir todo el proceso de contratación a través de la página web del Gobierno Regional de Ancash.</p>
Desconocimiento de las normas vigentes y hacer caso omiso a las actuales regulaciones laborales.	<p>Evaluar y actualizar de manera anual los instrumentos de gestión y herramientas de trabajo.</p> <p>Otorgar y capacitar a los nuevos trabajos el marco legal sobre la cual se realiza su contratación.</p> <p>Difundir los cambios que sufra la legislación actual sobre la ley servir y otras asociadas al aspecto laboral.</p>
No existen políticas de regulación del empleo en el GRA	<p>Difundir las labores que desempeña el personal en cada oficina y área a fin de que los equipos de trabajo puedan organizarse de mejor manera.</p>
La movilidad del personal es arbitraria y responde a cuestiones politizadas.	<p>Encargar a los jefes de área y de oficina la actualización de la ficha de trabajadores, por lo cual deben de realizar evaluaciones de personal de manera constante.</p> <p>Generar un reporte detallado en caso de presentarse incidentes con el personal o su rendimiento laboral.</p>

	Estandarizar y regular el presupuesto designado para la movilidad de personal.
--	--

#### 8.4. De la gestión del rendimiento

Factores críticos	Lineamientos de política laborales
1. Falta de capacitación acorde a sus funciones y metas.	Desarrolla acciones de capacitación de personal de manera trimestral para el personal.
2. Las prácticas de evaluación de desempeño laboral obedecen a fines ajenos a los objetivos organizacionales.	Realizar reuniones en cada área y oficina para capacitar al personal.  Determinar los indicadores asociados al cumplimiento de los objetivos organizacionales a fin de determinar cuáles de estos se ven asociados al desempeño laboral.
3. No se prioriza asignación presupuestal para la gestión del rendimiento	Difundir los objetivos a nivel oficina, área y organización completa al personal.  Establecer incentivos económicos o bonos de capacitación para el personal que logre cumplir con las metas propuestas en la oficina o área en la que se desempeña.
4. Ausencia de planificación respecto a la gestión del rendimiento	Planificar de manera anticipada los cursos y bonos planteados para cada año.  Recolectar constantemente las necesidades del personal para identificar aquellas que influyen en su rendimiento.
5. Capacitaciones del personal realizadas no responden a las necesidades reales de los trabajadores.	Desarrollar la planificación de acciones concernientes a la gestión del rendimiento con los jefes de área para considerar las necesidades reales del personal.  Diagnosticar las necesidades que tiene el personal en cuanto a conocimientos y capacidades para desempeñar sus cargos.
6. Descuido o desinterés en el manejo de procedimientos administrativos respecto a la evaluación del desempeño laboral	Elaborar instrumentos de recolección de necesidades del personal como buzones de sugerencia y reuniones internas a fin de identificar sus necesidades.  Realizar un análisis de los procesos existentes en la gestión presupuestal a fin de identificar aquellos factores que inciden de manera negativa en la eficiencia de la misma.
7. 80% de servidores nombrados poseen edad avanzada, no actualizados y con un nivel de rendimiento bajo.	Desarrollar documentación que sirva de orientación para mejorar el desempeño del personal del Gobierno Regional de Ancash, tales como manuales o informes.  Fortalecer la participación de los trabajadores con mayor edad

<p>8. No existen regulaciones a nivel de la entidad pública que promueva la gestión del rendimiento del personal</p>	<p>en las capacitaciones por medio de certificación extra o bonos especiales.</p> <p>Establecer criterios de evaluación para monitorizar el cumplimiento de metas y objetivos de la gestión de recursos humanos.</p> <p>Evaluaciones directas por parte de la gestión de recursos humanos al personal del Gobierno Regional de Áncash.</p>
--	--

### 8.5 De la gestión de compensación

<b>Factores críticos</b>	<b>Lineamientos de política laborales</b>
1. Incoherencia estratégica de las compensaciones	Establecer incentivos económicos o bonos de capacitación para el personal que logre cumplir con las metas propuestas en la oficina o área en la que se desempeña.
2. Incumplimiento de beneficios sociales a trabajadores.	Establecer convenios con otras instituciones para lograr beneficiar a los trabajadores del Gobierno Regional de Ancash.
3. Insatisfacción laboral por la inequidad de escalas remunerativas.	Otorgar y capacitar a los nuevos trabajos el marco legal sobre la cual se realiza su contratación.
4. El salario remunerativo no está acorde al costo de vida actúa. (Salarios congelados).	Realizar cada año una evaluación presupuestal sobre el salario del personal a fin de determinar aumentos o bonificaciones que le favorezcan.
5. Las compensaciones económicas dispares por conceptos no remunerativos.	Establecer convenios con otras instituciones para lograr beneficiar a los trabajadores del Gobierno Regional de Ancash.
6. Sistema de información de compensaciones ineficientes.	Publicar de manera interna la información correspondiente a compensaciones del personal.
7. Diversidad de regímenes laborales.	Publicar en los sistemas internos las funciones, requisitos y sueldo de los trabajadores del Gobierno Regional de Ancash.
8. Ausencia de políticas de retribución al desempeño laboral.	Unificar un solo régimen laboral, el personal de los regímenes antiguos (276, 728 y CAS) ir pasando progresivamente vía concurso público de méritos y es voluntario.
9. Deficiente manejo de las pensiones de ex trabajadores.	Evaluar e implementar la rotación de personal con características similares entre las diversas áreas y oficinas.
	Reorganizar el organigrama de acuerdo a las necesidades y funciones existentes en el Gobierno Regional de Áncash.
	Establecer mecanismos de coordinación entre las entidades de

	aportación en cuanto a las remuneraciones con ex trabajadores.
--	--

### 8.6. De la gestión del desarrollo y la capacitación

Factores críticos	Lineamientos de política laborales
1. Incoherencia entre la evaluación del desempeño y las necesidades de formación del personal	<p>Desarrolla acciones de capacitación de personal de manera trimestral para el personal.</p> <p>Determinar los indicadores asociados al cumplimiento de los objetivos organizacionales a fin de determinar cuáles de estos se ven asociados al desempeño laboral.</p>
2. No se cuenta con una línea base diagnóstica para elaborar el plan de capacitación.	<p>Diagnosticar las necesidades que tiene el personal en cuanto a conocimientos y capacidades para desempeñar sus cargos.</p> <p>Realizar cursos y talleres de capacitación sobre la modernización de los procesos de la gestión pública.</p>
3. Entidades encargadas de las capacitaciones no se hacen en base a criterios establecidos.	<p>Formular convenios y contratos con empresas de capacitación en base a los requerimientos establecidos por el Gobierno Regional de Ancash.</p> <p>Realizar propuesta de temas y sumillas de capacitación en base a las necesidades del personal.</p>
4. La entidad pública no prioriza la asignación presupuestal para la capacitación del personal.	<p>Desarrollo de propuestas o cuadro de necesidades en cuanto a la gestión de personal por el área de recursos humanos.</p> <p>Establecer de manera anticipada la programación de capacitaciones anuales.</p>
5. Asensos arbitrarios para personal de jefaturas.	<p>Establecer y publicar los criterios para el ascenso de personal.</p>
5. No existe planes de desarrollo profesional y de competencias del servidor.	<p>Publicar en los sistemas internos las funciones, requisitos y sueldo de los trabajadores del Gobierno Regional de Ancash.</p> <p>Proponer e implementar planes de desarrollo de profesional por parte de los jefes de área y oficina.</p>

## 8.7. De la gestión de relaciones humanas y sociales

Factores críticos	Lineamientos de política laborales
<p>Deficiente proceso de comunicación laboral</p> <p>Relaciones laborales basadas en la desconfianza, la discriminación y pérdida del sentido humano.</p> <p>Intervenciones del sindicato de trabajadores que debilitan las relaciones laborales.</p> <p>Pérdida de la práctica de los valores en el trabajo.</p> <p>Prevalcen intereses personales por encima de los colectivos y organizacionales.</p> <p>No se desarrollan acciones relacionadas al bienestar social ni seguridad laboral.</p> <p>Ausencia de planes de acción orientados a mejorar el clima laboral, la cultura organizacional y comunicación interna.</p> <p>No se insertan lineamientos del clima laboral y comunicación interna en los documentos de gestión.</p> <p>Presencia de conflictos laborales, quejas y reclamos por parte del personal.</p>	<p>Realizar reuniones semanales en las diversas oficinas y áreas para mejorar la comunicación.</p> <p>Realizar actividades de recreación para el personal en general a fin de crear un clima laboral más integrado.</p> <p>Fortalecer la comunicación con los sindicatos de trabajadores, a fin de prevenir cualquier tipo de acción negativa hacia la gestión actual.</p> <p>Publicitar y difundir la práctica de valores en el ambiente laboral.</p> <p>Difundir las metas y objetivos de la gestión actual y como esta beneficiará a sus trabajadores.</p> <p>Proponer e implementar planes de desarrollo de profesional por parte de los jefes de área y oficina.</p> <p>Difundir e implementar medidas de seguridad laboral.</p> <p>Recolectar propuestas de los trabajadores acerca de obras o acciones de bienestar social.</p> <p>Desarrollar planes de acción para la mejora del clima laboral acordes a la situación actual del Gobierno Regional de Áncash.</p> <p>Incentivar a todos los trabajadores realizar labores en coordinación y permanente comunicación como familia.</p> <p>Regular la participación del sindicato de trabajadores para el dialogo con las con los Directivos y así evitar las quejas y conflictos laborales que no conducen a nada bueno.</p>

## REFERENCIAS

- Aiken, L. (1996). *Test psicológicos y Evaluación*. ( 8a ed.). México: Prentice Hall.
- Alza, C. (2010). *Diseño de políticas públicas en derechos humanos. Curso virtual para la Maestría en Derechos Humanos*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil (2014). *Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas*. Resolución de presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR-PE.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil (2015). *Normas para la gestión del proceso de administración de puestos, y elaboración y aprobación del Cuadro de Puestos de la Entidad - CPE*. Resolución de presidencia Ejecutiva N° 304-2015-SERVIR-PE.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil (2016). *Normas para la Gestión del Proceso de Diseño de Puestos y Formulación del Manual de Perfiles de Puestos - MPP*. Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 052-2016-SERVIR-PE. Recuperado de [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5\\_per\\_26\\_ley\\_28175.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_per_26_ley_28175.pdf).
- Ban, C. y Gossett, C. (2010). The Changing Roles of the Human Resource Office. En Condrey, S. (Ed.). *Handbook of Human Resource Management in Government*, (3a ed.), 5-25). Estados Unidos: Jossey-Bass.
- Camorera, V. (2002). *Influencia de las políticas de recursos humanos en los procesos de desarrollo y gestión del conocimiento*. (Tesis Doctoral). Universidad de Valencia. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/dctes?codigo=84656>.
- Casanova, M. (2007). *Manual de evaluación educativa*. Madrid: La Muralla.
- Centro De Planeamiento Estratégico (2018). *Guía de Políticas Nacionales*. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/Guia-De-Politiclas-Nacionales/>.
- Centro Interamericano de Administración para el Desarrollo (2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública*. Recuperado de <http://www.clad.org/documentos/declaraciones/cartaibero.pdf/view>.
- Chacaltana, J. & Sulmont, D. (2004). Políticas activas en el mercado laboral peruano: el potencial de la capacitación y los servicios de empleo. *Políticas de empleo en el Perú*,

- 1, 221-298. Recuperado de <http://www.cies.org.pe/sites/default/files/files/diagnosticoypropuesta/archivos/parte-uno.pdf>.
- Chiavenato, I. (1990). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill, México D.F.
- Chiavenato, I. (1998). *Administración de recursos humanos*. (2da ed.), México: McGRAW-HILL Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia. Mc Graw Hill.
- Chiavenato I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*, 8va. Ed. McGraw Hill, México.
- Chiavenato, I. (2008). *Introducción a la administración de empresas*. Madrid: Civitas.
- Cogburn, J., et al. (2010). State Government Human Resource Professionals' Commitment to Employment at Will. *American Review of Public Administration*, 40(2), 189-208. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0275074009333596>.
- Condrey, S. (2012). Public Human Resources Management: How We Get Where We Are Today. En Riccucci, N. (Ed.). *Public Personnel Management: Current Concerns, Future Challenges*, 1-13. Estados Unidos: Pearson Education.
- Congreso de la Republica (2013). *Ley del servicio civil. Ley N° 30057*. Recuperado de <https://storage.servir.gob.pe/servicio-civil/Ley%2030057.pdf>.
- Cuesta, A. (2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. (2da. ed.) Revisada y Ampliada. La Habana, Cuba: Editorial Academia.
- Denhardt, R. & Denhardt, J. (2003). The new public service: An approach to reform. *International Review of Public Administration*, 8(1), 3-10. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/12294659.2003.10805013>.
- Dirección Regional del Trabajo y Promoción Del Empleo (2016). *Prensa*. Recuperado de <http://diretraancash.blogspot.com/2016/04/directorio-direccion-regional-de.html>.
- Dunn, W. (2016). *Public Policy Analysis*. New York: Routledge. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books> Escat, C. (2002). *Gestión de Recursos Humanos y Estrategia*. Recuperado de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) consultado en octubre de 2004.

- Escurra, M. (1988). Cuantificación de la validez de contenido por criterio de jueces. *Revista de Psicología*. Pontificia Universidad Católica. Año IV vol. VI. Primer y segundo semestre de 1998.
- García, E. y Fernández, T. (2006). *Curso de Derecho Administrativo, tomo I*. Lima-Bogotá: Palestra – Temis.
- Gary, H. (1997). *Resource Management, Prentice Hall*, Upper Saddle River, NJ, 2- 7.
- Gismera, V. (2002). Invertir en Personas. *Revista Capital Humano*, 144, 96-98.. Madrid, España: Editorial Capital Humano.
- Gómez, R. (2012). *Gestión de políticas públicas: aspectos operativos*. *Facultad Nacional de Salud Pública*, 30(2), 223-236. Recuperado de <https://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/fnsp/article/view/12588>.
- Graglia, E. (2005). *Diseño y gestión de políticas públicas*. 60-64. Córdoba: EDUCC.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación científica* ( 6a ed.). México: McGraw-Hill.
- Hurtado, J. (2002). *El proyecto de investigación. Metodología de la investigación holística*. Caracas, Venezuela: SYPAL.
- Kline, P. (2003). *The handbook of psychological testing* (2a ed.). New York: Routledge.
- Lacoviello, M. (2011). *Diagnóstico del servicio civil de Perú. Publicado posteriormente en BID. Al servicio del ciudadano: Una década de Reformas del Servicio Civil en América Latina* (2004-2013). Washington D.C.: BID.
- Lacoviello, M. (2015). *Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Perú*. Recuperado de [https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7152/ICS\\_TN\\_Diagnostico\\_institucional\\_del\\_servicio\\_civil\\_Peru.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7152/ICS_TN_Diagnostico_institucional_del_servicio_civil_Peru.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Laswell, H. (1958). *Politics: Who Gets What, When, How*. Cleveland, Meridian Books.
- Legge, K. (1995): HRM: Rhetoric, reality and hidden agendas. En Storey, J. (ed.): *Human resource management: A critical text*. 33-59. Routledge, Londres.

- Lindblom, C. (1991). *La política desde la perspectiva del proceso de elaboración de políticas*. En el proceso de elaboración de políticas públicas. Madrid: D.F.
- Llerena, A. (2016). *Ley de servicio civil y sus implicancias sociales en el Perú*. Arequipa, 2015. Recuperado de <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/handle/UCSM/5180>.
- Longo, F. (2002). *Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil. Informe elaborado para el Diálogo Regional de Políticas del banco Interamericano de Desarrollo Washington, D.C.: BID*. Recuperado de <http://siare.clad.org/siare/innotend/profesion/pdfs/BID-Marco-para-el-diagnostico-de-sistemas-de-servicio-civil.pdf>.
- Lowi, T. (1964). American business, public policy, case-studies, and political theory. *World politics*, 16(4), 677-715. Recuperado de <https://www.cambridge.org/core/journals/world-politics/article/american-business-public-policy-casestudies-and-political-theory/6621C1B577BB52D00AFBD70F82B94C2D>.
- Majone, G. (1997). *El desarrollo de las políticas. En Evidencia, argumentación y persuasión en la formulación de políticas pública*. México D.F.: Fondo de cultura económica, 190-213.
- Martín, C. (2011). *Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas*. <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/879>.
- Martínez, R., Hernández, J. & Hernández, V. (2014). *Psicometría*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- Meny, Y. y Claude, T. (1992). *Las Políticas Públicas*. Barcelona: Ariel
- Merton, R. (1952). Bureaucratic Structure and Personality. *Social Forces*, 17, 560-68. Reader in bureaucracy, ed. R. K. Merton, A. P. Gray, B. Hockey, and H. C. Selvin, 361-72. Glencoe, IL: Free Press.
- Miner, J. y Crane, D. (1995). Human resource management: The strategic perspective. *Harper Collins College Publishers*, Nueva York.
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (2016). *Guía sobre el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público*. Lima: Litho & Arte SAC.

Recuperado de <https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2016/07 /MINJUS-DGDOJ-Gu%C3%ADa-sobre-el-Sistema-Administrativo-Servir.pdf>

Miranda, E. (2010). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. (3a. Ed.). La asunción, Paraguay: A4 Diseños.

Mondragón, A.; Mata, E. & Gutiérrez, É. (2017). *Modelos de gestión de Recursos Humanos*. TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río, 4(8).

Muñoz, M. (2017). *Gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina Nacional de Procesos Electorales*, Lima, 2016. (Tesis de maestría en gestión Pública). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/6674>.

Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*.

Parsons, W. (2013). *Políticas públicas: una introducción a la teoría y la práctica del análisis de políticas públicas*. Flacso México.

Perea, J. (2014). *Gestión de Recursos Humanos: enfoque sistémico en una perspectiva global*. *Revista de Investigación en Psicología*, 9(1), 109-122.doi:<http://dx.doi.org/10.15381/rinvp.v9i1.4032>.

Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). Directions for future theory and research. Motivation in public management: *The call of public service*, 294-313. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10967490.2008.316673?journalCode=upmj20>.

Perry, J. y Mesch, D. (1997). Strategic Human Resource Management. En Ban, C. y Ricucci, N. Public Personnel Management. *Current Concerns, Future Strategies*. 2a. ed. New York: Longman.

Prado, A., & Colonio, M. (2016). *Evaluación de la política nacional de gestión del riesgo de desastres en el Perú*. Recuperado de <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/usil/1921>.

Roth, A. (2007). *Políticas Públicas: Formulación, implementación y evaluación*. (6ta ed.) Bogotá: Aurora.

Sanabria, P. (comp.) (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público*:

- estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano* / Universidad de los Andes, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo, Bogotá: Kimpres S. A. S.
- Sanz, P. (2015). *La gestión del capital humano en el ámbito de la administración pública*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Escuela de Estudios de Posgrado. Recuperado de [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0397\\_SanzPV.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0397_SanzPV.pdf).
- Secchi, L. (2013). *Políticas Públicas*. Sao Paulo: Cengage Learning.
- Secretaría de Gestión Pública SGP-PCM (2013). *Política nacional de modernización de la gestión pública al 2021*. Lima: Autor. Recuperado de <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/PNMGP.pdf>
- Servicio Civil- Autoridad Nacional (2011). *El Servicio Civil Peruano: antecedentes, marco normativo actual y desafíos para la reforma*. Recuperado de <http://inst.servir.gob.pe/files/biblioteca/Web/Cieza%20-%20El%20Servicio%20Civil%20Peruano.pdf?cv=1>.
- Servicio Civil- Autoridad Nacional (2013). *El Servicio Civil Peruano: antecedentes, marco normativo actual y desafíos para la reforma*. Recuperado de <https://storage.servir.gob.pe/biblioteca/SERVIR%20-%20peruano.PDF>.
- Stein, E (Coord.) (2006). *Un enfoque metodológico para comprender la política de las políticas*. En *La política de las políticas públicas: Progreso económico y social en América Latina: Informe 2006*. Washinton:D.C.: BID, 11-22 Recuperado de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=912428>.
- Stoner, J. y Freeman, R. (1994). *Administración* (5ta ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Sutcliffe & Court (2006). *A Toolkit for Progressive Policymakers in Developing Countries*. Londres: Overseas Development Institute.
- Tamayo, M. (1997). *El análisis de las políticas públicas*. Madrid: Alianza Madrid.
- Universidad César Vallejo (2017). *Código de ética en investigación de la Universidad César Vallejo*. Resolución de Consejo Universitario N° 0126/2017-UCV.Lima: Autor

Valderrama, L. (2015). *La Gestión de la Capacitación en la Ley del Servicio Civil*. En: Soluciones Laborales. N° 87, Lima: Gaceta Jurídica.

Vara, A. (2010). *¿Cómo hacer una tesis en ciencias empresariales?* (2a. Ed.). Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres. Lima – Perú. Recuperado de [https://masteradmon.files.wordpress.com/2013/04/manual-\\_aristides-vara.pdf](https://masteradmon.files.wordpress.com/2013/04/manual-_aristides-vara.pdf).

## ANEXOS

### Anexo 1. Matriz de consistencia del estudio

**Título:** Propuesta lineamientos de política laboral para mejorar la gestión de los recursos humanos del Gobierno Regional de Ancash, 2018

Problema	Objetivos	Variable	Dimensiones	Indicadores	N° de ítems	Opciones de respta.				Metodología	Población/muestra	Técnicas e instrumentos
¿Qué lineamientos de política laboral debe plantear una propuesta para mejorar la gestión de los recursos humanos del Gobierno Regional de Ancash, 2018?	<p><b>General:</b> Elaborar una propuesta de lineamientos de política laboral para mejorar la gestión de los recursos humanos del Gobierno Regional de Ancash, 2018.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b>                      Analizar el nivel de eficiencia de la gestión de recursos humanos del Gobierno Regional de Ancash, de acuerdo a la percepción de los servidores públicos, 2018 con la finalidad de identificar necesidades de regulación normativa.                      Describir el nivel de eficiencia de la gestión de recursos humanos del Gobierno Regional de Ancash, según variables de caracterización socio laborales de los servidores públicos.                      Identificar factores que condicionan los subsistemas de gestión de los recursos humanos, según percepción de los gerentes del Gobierno Regional de Ancash, 2018.                      Diseñar lineamientos de política laboral que respondan a los puntos críticos de la gestión de los recursos humanos del Gobierno Regional de Ancash, 2018.</p>	Gestión de recursos humanos	Planificación de políticas de RRHH	Políticas	1 - 4					<p><b>Enfoque</b> metodológico.                      Mixta:                      Cuantitativa -                      Cualitativa</p> <p><b>Tipo:</b>                      Proyectiva</p> <p><b>Diseño:</b>                      Descriptivo-explicativo                      transeccional de campo y propositivo</p> <p><b>Esquema:</b>                      Propuesta ---&gt;                      Proceso causal ---&gt;                      Evento a modificar-----                      Organización</p>	<p><b>Población:</b>                      297 servidores públicos de ambos sexos, que laboraron en el Gobierno Regional de Ancash, 2018.</p> <p><b>Muestreo:</b>                      probabilístico aleatorio estratificado proporcional                      N= 187</p>	<p><b>La encuesta-</b>                      Escala valorativa “Gestión de los recursos humanos”</p> <p><b>La entrevista-</b>                      Guía de entrevista “Factores que condicionan la GRH”</p>
				Procedimiento	5 - 7							
				Plan de RR Humanos	8 - 15							
			Organización del trabajo y su distribución	Diseño de los puestos	16 - 18							
				Administración de puestos	19 - 23							
			Gestión del empleo	Gestión de la incorporación	24 - 29							
				Administración de personas	30 - 38							
			Gestión del rendimiento	Evaluación del desempeño	39 - 41							
			Gestión de la compensación	Administración de las compensaciones	42-45							
				Administración de las pensiones	45-47							
			Gestión de desarrollo y capacitación	Capacitación	48-51							
				Progresión en la carrera	52-54							
			Gestión de las relaciones humanas y sociales	Relaciones laborales individ. y colectivas	55-57							
				Seguridad y salud en el trabajo	58-60							
				Bienestar social	61-62							
Comunicación interna	63-67											
	Cultura y clima organizacional	68-69										

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos

### Anexo 2-A. Escala Valorativa “Gestión de los Recursos Humanos”

Código:

Estimado funcionario del Gobierno Regional de Ancash:

El presente cuestionario tiene por finalidad elaborar una Propuesta de políticas laborales para mejorar la gestión de los recursos humanos del Gobierno Regional de Ancash, todo ello, para que la población reciba un servicio con la calidad que se merece, por lo que solicitamos su colaboración, respondiendo a esta Escala valorativa. Antes de responder, tenga en cuenta:

- i) Que esta Escala Valorativa es anónima y confidencial, no dude en responder de manera veraz y franca.
- ii) Su percepción es sobre lo que existe en este momento, tal cual usted lo percibe.
- iii) Es indispensable que se responda todos los enunciados.

**Instrucciones:** Marque con una “x” sobre el cuadro de la alternativa respectiva de cada una de los enunciados propuestos, según lo que usted percibe sobre Gestión de recursos Humanos en el GRA, según la escala siguiente:

DIMENSIONES / INDICADORES/ITEMS		No / nunca	Mínimamente	Parcialmente	Si/siempre totalmente
<i>Con relación al proceso de planificación de políticas de RRHH del Gobierno Regional de Ancash:</i>					
1	Se han establecido políticas alineadas a la ley SERVIR				
2	Las políticas son conocidas por todos los trabajadores.				
3	Las políticas se revisan de manera periódica para evaluar su pertinencia.				
4	El Sindicato de trabajadores participa en el diseño e implementación de las políticas laborales.				
5	Se han establecido procedimientos claros sobre Recursos Humanos				
6	Los procedimientos están alineados a la ley SERVIR				
7	Los procedimientos se revisan de manera periódica para evaluar su pertinencia.				
8	Los Informes recogen las necesidades reales de personal				
9	Se realiza mapeo de puestos				
10	Se formula el cuadro de puestos de la entidad con oportunidad				
11	La formulación del presupuesto de RR HH, responde a las necesidades reales del GRA				

12	La formulación del informe de análisis de necesidad del personal, se hace con anticipación.				
13	La realización del mapeo de puestos se realiza acorde a lo estipulado en la ley SERVIR				
14	Las políticas y procedimientos se encuentran alineadas a la inclusión social				
15	Formulación del reglamento interno del personal				
<i>Con relación a la organización del trabajo y su distribución en el Gobierno Regional de Ancash:</i>					
16	El manual de perfiles de Puestos está actualizado				
17	El manual de perfiles de puestos se realiza con la participación de representantes de los trabajadores.				
18	El manual de perfiles de puestos se compara con otros manuales similares de regiones líderes.				
19	Matriz de valoración de puestos se encuentra actualizada				
20	Se tiene una administración del cuadro de puestos de la entidad				
21	El Manual de Organización y Funciones (MOF) se encuentra actualizado				
22	El Reglamento de Organización y Funciones (ROF) se encuentra actualizado				
23	Se da cumplimiento al MOF y ROF				
<i>Con relación a la Gestión del empleo en el Gobierno Regional de Ancash:</i>					
24	Los procesos de selección son transparentes y se ajustan a la ley SERVIR				
25	Los avisos de convocatoria de personal son oportunos				
26	En la fase de Vinculación, se tienen listas las resoluciones y los contratos				
27	Los planes de inducción y registro de inducciones se encuentran actualizados				
28	El plan de Inducción se enfoca en una buena socialización del trabajador con la entidad				
29	El periodo de prueba es el adecuado para ambas partes				
30	Se cuentan con formatos y reportes de evaluación del periodo de prueba				
31	Existe una excelente administración del legajo				
32	El control de asistencias y permisos es el adecuado				
33	La lista del rol de vacaciones del personal se encuentra actualizada				
34	Existe un correcto manejo del desplazamiento de servidores (rotación, destaque, comisión de servicios)				
35	Los procedimientos disciplinarios son claros				
36	Los procesos de desvinculación son conforme a la normatividad vigente				
37	Existen formatos de registro y entrega de cargo				
38	Se realizan encuestas de salida				
<i>Con relación a la Gestión del rendimiento del personal del Gobierno Regional de Ancash:</i>					
39	El Plan Anual de Evaluación está acorde a las disposiciones de SERVIR				
40	El Plan de mejora está de acuerdo a los resultados obtenidos a la evaluación de rendimiento del personal				
41	Existe una práctica de la meritocracia				
<i>Con relación a la Gestión de la compensación en el Gobierno Regional de Ancash:</i>					
42	Se consideran las compensaciones económicas y no económicas				

43	Los reportes de planillas se encuentran actualizados				
44	Los reportes de compensaciones no económicas se encuentran actualizados				
45	Las listas de las Resoluciones de beneficios se encuentran actualizadas				
46	El registro de pensiones y otorgamiento de pensiones se encuentran actualizados				
47	Se aplica la normativa para el pago de pensiones				
<i>Con relación a la Gestión de desarrollo y capacitación en el Gobierno Regional de Ancash:</i>					
48	Se realizan periódicamente diagnósticos de las necesidades de capacitación				
49	El Plan de capacitación y formación profesional se actualiza periódicamente				
50	La evaluación de capacitación es transparente y justa				
51	El registro de capacitaciones internas se actualiza periódicamente				
52	El Plan de línea de carrera del trabajador se actualiza periódicamente.				
53	Se elaboran y registran periódicamente los diagnósticos de potencial de desarrollo.				
54	Los trabajadores están considerados para la línea de carrera, sin discriminaciones.				
<i>Con relación a la Gestión de las RRHH y Sociales en el Gobierno Regional de Ancash:</i>					
55	Existe una buena relación en asuntos laborales y colectivos				
56	Se procesan periódicamente los registro de pliegos de reclamos y registros colectivos				
57	Los asuntos laborales individuales y colectivos se resuelven en la brevedad posible				
58	Los planes y programas de seguridad y salud en el trabajo están acordes a la ley SERVIR				
59	El plan de capacitaciones en SST, identificación y evaluación de riesgos se encuentra actualizado				
60	Se actualiza constantemente el Registro de incidentes por seguridad y salud en el trabajo				
61	El Plan de bienestar social está de acuerdo a las políticas y leyes vigentes				
62	Se cuenta con convenios institucionales para brindar facilidades al sector civil				
63	Se realizan programas deportivos, culturales y recreativos				
64	Se realiza periódicamente una evaluación de satisfacción de las actividades sociales				
65	Se aprecia el compromiso de la alta dirección en la satisfacción de los servidores civiles				
66	Se aprecia la eficacia de la comunicación, pudiéndose conocer las iniciativas, sugerencias, pedidos, opiniones de los empleados.				
67	El Plan de comunicación interna es acorde a las necesidades de los trabajadores				
68	Se realiza periódicamente el Diagnóstico de cultura organizacional				
69	Los Planes de acción de mejora del clima y cultura organizacional se actualizan periódicamente				

*¡Gracias por su valioso tiempo!*

### Ficha técnica del instrumento

Nombre	Escala valorativa “Gestión de recursos humanos”.
Autor original	HURTADO TREJO, Roger Genaro
Dimensiones	Planificación de políticas de RR HH Organización del trabajo y su distribución Gestión del empleo Gestión del rendimiento Gestión de la compensación Gestión de desarrollo y capacitación Gestión de las relaciones humanas y sociales
N° de ítems	69
Escala de valoración:	No/ nunca : 1 Mínimamente : 2 Parcialmente : 3 Si/siempre : 4
Ámbito aplic.:	Gobierno Regional de Ancash
Administración:	Auto reporte individual
Duración:	20 minutos
Objetivo	Medir el nivel de eficiencia de la gestión de recursos humanos respecto en el Gobierno Regional de Ancash, 2018.
Validez:	<b>Validez de contenido</b> mediante juicio de expertos (5 jueces/expertos), para lo cual, se utilizó una matriz de validación que evalúa la coherencia entre variable, dimensiones, indicadores, ítems y alternativas de respuesta, así como la redacción, esencialidad y comprensibilidad. <b>Validez de constructo.</b> Mediante el análisis correlaciona dimensiones- Total e inter elementos, resultaron coeficientes de correlación muy altos ( $r > 0,90$ ).
Confiabilidad:	Mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, conformada por una muestra de estudio piloto de 20 trabajadores nombrados de ambos sexos de la Municipalidad Provincial de Huaraz, y mediante el método de consistencia interna, se calculó el coeficiente estadístico de Alfa de Cronbach, resultando un nivel de confiabilidad del instrumento muy alto Alfa de Cronbach =0,977)
Elaborado	Mg. HURTADO TREJO, Roger Genaro
Unid. de inform	Servidores públicos del Gobierno Regional de Ancash
Organización:	Planificación de políticas de RR HH : 1 - 15 Organización del trabajo y su distribución: 15 - 23 Gestión del empleo : 24 - 38 Gestión del rendimiento : 39 - 41 Gestión de la compensación : 42 - 47 Gestión de desarrollo y capacitación : 48 - 54 Gestión de las relaciones humanas y sociales: 55 - 69
Niveles /Valores finales	Muy eficiente 226 – 276 Eficiente 175 – 225 Poco eficiente 124 – 174 Deficiente 69 – 123

**Anexo 2-B. Guía de entrevista “Factores que condicionan la GRH”**  
(Funcionarios F 3 Del Gobierno Regional De Ancash)

Estimado funcionario:

La presente entrevista, tiene por finalidad identificar las razones que limitan la gestión de recursos humanos en el Gobierno Regional de Ancash y conocer sus sugerencias de lineamientos de políticas de recursos humanos, en el Gobierno Regional de Ancash; a partir del cual elaborar una propuesta para su mejora.

---

1) ¿Qué factores o razones limitan la Planificación de políticas de Recursos humanos?  
¿Qué sugerencias y/o recomendaciones plantearía para su mejora?

---

2) ¿Qué factores o razones limitan la organización del trabajo y su distribución en el Gobierno Regional de Ancash? ¿Qué sugerencias y/o recomendaciones plantearía para su mejora?

---

3) ¿Qué factores o razones limitan la gestión del empleo en el Gobierno Regional de Ancash? ¿Qué sugerencias y/o recomendaciones plantearía para su mejora?

---

4) ¿Qué factores o razones limitan la gestión del rendimiento en el Gobierno Regional de Ancash? ¿Qué sugerencias y/o recomendaciones plantearía para su mejora?

---

5) ¿Qué factores o razones limitan la gestión de la compensación en el Gobierno Regional de Ancash? ¿Qué sugerencias y/o recomendaciones plantearía para su mejora?

---

6) ¿Qué factores o razones limitan la gestión de desarrollo y capacitación en el Gobierno Regional de Ancash? ¿Qué sugerencias y/o recomendaciones plantearía para su mejora?

---

7) ¿Qué factores o razones limitan la gestión de las relaciones humanas y sociales en el Gobierno Regional de Ancash? ¿Qué sugerencias y/o recomendaciones plantearía para su mejora?

---

### Anexo 3. Matrices de validación de juicio de expertos

#### MATRIZ DE VALIDACIÓN

DIM	INDICADOR	N°	ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA				CRITERIOS DE EVALUACIÓN						OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
				No /nunca	Mínima mente	Parcialmente	Si/ total	II. REDACCIÓN		III. COMPRESIBILIDAD		IV. ESENCIALIDAD		
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Planificación de políticas de RR HH	Políticas	1	Se han establecido políticas alineadas a la ley SERVIR					X		X		X		
		2	Las políticas son conocidas por todos los trabajadores.					X		X		X		
		3	Las políticas se revisan de manera periódica para evaluar su pertinencia.					X		X		X		
		4	El Sindicato de trabajadores participa en el diseño e implementación de las políticas laborales.					X		X		X		
	Procedimientos	5	Se han establecido procedimientos claros sobre Recursos Humanos					X		X		X		
		6	Los procedimientos están alineados a la ley SERVIR					X		X		X		
		7	Los procedimientos se revisan de manera periódica para evaluar su pertinencia.					X		X		X		
	Plan de recursos humanos	8	Los Informes recogen las necesidades reales de personal					X		X		X		
		9	Se realiza mapeo de puestos					X		X		X		
		10	Se formula el cuadro de puestos de la entidad con oportunidad					X		X		X		
		11	La formulación del presupuesto de RR HH, responde a las necesidades reales del GRA					X		X		X		
		12	La formulación del informe de análisis de necesidad del personal, se hace con anticipación.					X		X		X		
		13	La realización del mapeo de puestos se realiza acorde a lo estipulado en la ley SERVIR					X		X		X		
		14	Las políticas y procedimientos se encuentran alineadas a la inclusión social					X		X		X		
		15	Formulación del reglamento interno del personal					X		X		X		
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y SU DISTRIBUCIÓN	Diseño de los puestos	16	El manual de perfiles de Puestos está actualizado					X		X		X		
		17	El manual de perfiles de puestos se realiza con la participación de representantes de los trabajadores					X		X		X		
		18	El manual de perfiles de puestos se compara con otros manuales similares de regiones líderes.					X		X		X		
	Administración de puestos	19	Matriz de valoración de puestos se encuentra actualizada					X		X		X		
		20	Se tiene una administración del cuadro de puestos de la entidad					X		X		X		
		21	El Manual de Organización y Funciones (MOF) se encuentra actualizado					X		X		X		
		22	El Reglamento de Organización y Funciones (ROF) se encuentra actualizado					X		X		X		
		23	Se da cumplimiento al MOF y ROF					X		X		X		

GESTIÓN DEL EMPLEO	Gestión de la Incorporación	24	Los procesos de selección son transparentes y se ajustan a la ley SERVIR					X		X		X	
		25	Los avisos de convocatoria de personal son oportunos					X		X		X	
		26	En la fase de Vinculación, se tienen listas las resoluciones y los contratos					X		X		X	
		27	Los planes de inducción y registro de inducciones se encuentran actualizados					X		X		X	
		28	El plan de Inducción se enfoca en una buena socialización del trabajador con la entidad					X		X		X	
	29	El periodo de prueba es el adecuado para ambas partes					X		X		X		
	Administración de personas	30	Se cuentan con formatos y reportes de evaluación del periodo de prueba					X		X		X	
		31	Existe una excelente administración del legajo					X		X		X	
32		El control de asistencias y permisos es el adecuado					X		X		X		
33		La lista del rol de vacaciones del personal se encuentra actualizada					X		X		X		
34		Existe un correcto manejo del desplazamiento de servidores (rotación, destaque, comisión de servicios)					X		X		X		
35		Los procedimientos disciplinarios son claros					X		X		X		
36		Los procesos de desvinculación son conforme a la normatividad vigente					X		X		X		
37		Existen formatos de registro y entrega de cargo					X		X		X		
GESTIÓN DEL RENDIMIENTO	Evaluación del desempeño	38	Se realizan encuestas de salida					X		X		X	
		39	El Plan Anual de Evaluación está acorde a las disposiciones de SERVIR					X		X		X	
		40	El Plan de mejora está de acuerdo a los resultados obtenidos a la evaluación de rendimiento del personal					X		X		X	
GESTIÓN DE LA COMPENSACIÓN	Administración de las compensaciones	41	Existe una práctica de la meritocracia					X		X		X	
		42	Se consideran las compensaciones económicas y no económicas					X		X		X	
		43	Los reportes de planillas se encuentran actualizados					X		X		X	
	Administración de las pensiones	44	Los reportes de compensaciones no económicas se encuentran actualizados					X		X		X	
		45	Las listas de las Resoluciones de beneficios se encuentran actualizadas					X		X		X	
46	El registro de pensiones y otorgamiento de pensiones se encuentran actualizados					X		X		X			
GESTIÓN DE DESARROLLO Y	Capacitación	47	Se aplica la normativa para el pago de pensiones					X		X		X	
		48	Se realizan periódicamente diagnósticos de las necesidades de capacitación					X		X		X	
		49	El Plan de capacitación y formación profesional se actualiza periódicamente					X		X		X	
	Progresión en la carrera	50	La evaluación de capacitación es transparente y justa					X		X		X	
		51	El registro de capacitaciones internas se actualiza periódicamente					X		X		X	
		52	El Plan de línea de carrera del trabajador se actualiza periódicamente.					X		X		X	
GESTIÓN DE LAS	Relaciones laborales	53	Se elaboran y registran periódicamente los diagnósticos de potencial de desarrollo.					X		X		X	
		54	Los trabajadores están considerados para la línea de carrera, sin discriminaciones.					X		X		X	
		55	Existen formatos de registro y entrega de cargo					X		X		X	
56	Se procesan periódicamente los registros de pliegos de reclamos y registros colectivos					X		X		X			

individuales y colectivas	57	Los asuntos laborales individuales y colectivos se resuelven en la brevedad posible					X		X		X	
Seguridad y salud en el trabajo	58	Los planes y programas de seguridad y salud en el trabajo están acordes a la ley SERVIR					X		X		X	
	59	El plan de capacitaciones en SST, identificación y evaluación de riesgos se encuentra actualizado					X		X		X	
	60	Se actualiza constantemente el Registro de incidentes por seguridad y salud en el trabajo					X		X		X	
Bienestar social	61	El Plan de bienestar social está de acuerdo a las políticas y leyes vigentes					X		X		X	
	62	Se cuenta con convenios institucionales para brindar facilidades al sector civil					X		X		X	
Comunicación interna	63	Se realizan programas deportivos, culturales y recreativos					X		X		X	
	64	Se realiza periódicamente una evaluación de satisfacción de las actividades sociales					X		X		X	
	65	Se aprecia el compromiso de la alta dirección en la satisfacción de los servidores civiles					X		X		X	
	66	Se aprecia la eficacia de la comunicación, pudiéndose conocer las iniciativas, sugerencias, pedidos, opiniones de los empleados.					X		X		X	
Cultura y clima organizacional	67	El Plan de comunicación interna es acorde a las necesidades de los trabajadores					X		X		X	
	68	Se realiza periódicamente el Diagnóstico de cultura organizacional					X		X		X	
	69	Los Planes de acción de mejora del clima y cultura organizacional se actualizan periódicamente					X		X		X	



DR. NICOLAS ALVAREZ CARRILLO  
 Docente de Investigación Científica  
 ANR - A1654955 - UNS - UCV

## RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**Nombre del instrumento:** Escala Valorativa “Gestión de los Recursos Humanos”.

**Objetivo:** Medir el nivel de la gestión de recursos humanos respecto a las políticas laborales en el Gobierno Regional de Ancash, 2018.

**Dirigido a:** funcionarios de carrera nivel F-3 de la sede del Gobierno Regional de Ancash.

### Valoración del instrumento:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
			X	

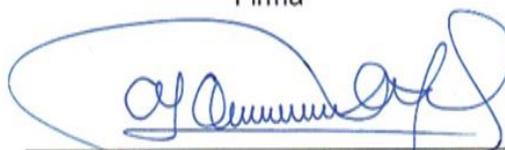
### Apellido y nombres del evaluador:

Nicolas Alvarez Carrillo

### Grado académico del evaluador:

Doctor en Educación

Firma



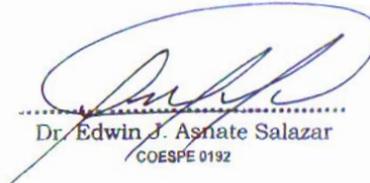
Nicolas Alvarez Carrillo  
DNI N° 32736800

**MATRIZ DE VALIDACIÓN**

DIM	INDICADOR	N°	ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA				CRITERIOS DE EVALUACIÓN				OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES		
				No /nunca	Mínima mente	Parcialmente	SI/ total	II. REDACCIÓN		III. COMPRESIBILIDAD			IV. ESENCIALIDAD	
								SI	NO	SI	NO		SI	NO
Planificación de políticas de RR HH	Políticas	1	Se han establecido políticas alineadas a la ley SERVIR					X		X		X		
		2	Las políticas son conocidas por todos los trabajadores.					X		X		X		
		3	Las políticas se revisan de manera periódica para evaluar su pertinencia.					X		X		X		
		4	El Sindicato de trabajadores participa en el diseño e implementación de las políticas laborales.					X		X		X		
	Procedimientos	5	Se han establecido procedimientos claros sobre Recursos Humanos					X		X		X		
		6	Los procedimientos están alineados a la ley SERVIR					X		X		X		
		7	Los procedimientos se revisan de manera periódica para evaluar su pertinencia.					X		X		X		
	Plan de recursos humanos	8	Los Informes recogen las necesidades reales de personal					X		X		X		
		9	Se realiza mapeo de puestos					X		X		X		
		10	Se formula el cuadro de puestos de la entidad con oportunidad					X		X		X		
		11	La formulación del presupuesto de RR HH, responde a las necesidades reales del GRA					X		X		X		
		12	La formulación del informe de análisis de necesidad del personal, se hace con anticipación.					X		X		X		
		13	La realización del mapeo de puestos se realiza acorde a lo estipulado en la ley SERVIR					X		X		X		
		14	Las políticas y procedimientos se encuentran alineadas a la inclusión social					X		X		X		
		15	Formulación del reglamento interno del personal					X		X		X		
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y SU DISTRIBUCIÓN	Diseño de los puestos	16	El manual de perfiles de Puestos está actualizado					X		X		X		
		17	El manual de perfiles de puestos se realiza con la participación de representantes de los trabajadores					X		X		X		
		18	El manual de perfiles de puestos se compara con otros manuales similares de regiones líderes.					X		X		X		
	Administración de puestos	19	Matriz de valoración de puestos se encuentra actualizada					X		X		X		
		20	Se tiene una administración del cuadro de puestos de la entidad					X		X		X		
		21	El Manual de Organización y Funciones (MOF) se encuentra actualizado					X		X		X		
		22	El Reglamento de Organización y Funciones (ROF) se encuentra actualizado					X		X		X		
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS		23	Se da cumplimiento al MOF y ROF					X		X		X		
		24	Los procesos de selección son transparentes y se ajustan a la ley SERVIR					X		X		X		

	Gestión de la Incorporación	25	Los avisos de convocatoria de personal son oportunos					X		X		X	
		26	En la fase de Vinculación, se tienen listas las resoluciones y los contratos					X		X		X	
		27	Los planes de inducción y registro de inducciones se encuentran actualizados					X		X		X	
		28	El plan de Inducción se enfoca en una buena socialización del trabajador con la entidad					X		X		X	
	29	El periodo de prueba es el adecuado para ambas partes					X		X		X		
	Administración de personas	30	Se cuentan con formatos y reportes de evaluación del periodo de prueba					X		X		X	
		31	Existe una excelente administración del legajo					X		X		X	
		32	El control de asistencias y permisos es el adecuado					X		X		X	
33		La lista del rol de vacaciones del personal se encuentra actualizada					X		X		X		
34		Existe un correcto manejo del desplazamiento de servidores (rotación, destaque, comisión de servicios)					X		X		X		
35		Los procedimientos disciplinarios son claros					X		X		X		
36		Los procesos de desvinculación son conforme a la normatividad vigente					X		X		X		
37		Existen formatos de registro y entrega de cargo					X		X		X		
GESTIÓN DEL RENDIMIENTO	Evaluación del desempeño	38	Se realizan encuestas de salida					X		X		X	
		39	El Plan Anual de Evaluación está acorde a las disposiciones de SERVIR					X		X		X	
		40	El Plan de mejora está de acuerdo a los resultados obtenidos a la evaluación de rendimiento del personal					X		X		X	
GESTIÓN DE LA COMPENSACIÓN	Administración de las compensaciones	41	Existe una práctica de la meritocracia					X		X		X	
		42	Se consideran las compensaciones económicas y no económicas					X		X		X	
		43	Los reportes de planillas se encuentran actualizados					X		X		X	
	Administración de las pensiones	44	Los reportes de compensaciones no económicas se encuentran actualizados					X		X		X	
		45	Las listas de las Resoluciones de beneficios se encuentran actualizadas					X		X		X	
GESTIÓN DE DESARROLLO	Capacitación	46	El registro de pensiones y otorgamiento de pensiones se encuentran actualizados					X		X		X	
		47	Se aplica la normativa para el pago de pensiones					X		X		X	
		48	Se realizan periódicamente diagnósticos de las necesidades de capacitación					X		X		X	
	Progresión en la carrera	49	El Plan de capacitación y formación profesional se actualiza periódicamente					X		X		X	
		50	La evaluación de capacitación es transparente y justa					X		X		X	
		51	El registro de capacitaciones internas se actualiza periódicamente					X		X		X	
		52	El Plan de línea de carrera del trabajador se actualiza periódicamente.					X		X		X	
GESTIÓN DE LAS	Relaciones laborales individuales y colectivas	53	Se elaboran y registran periódicamente los diagnósticos de potencial de desarrollo.					X		X		X	
		54	Los trabajadores están considerados para la línea de carrera, sin discriminaciones.					X		X		X	
		55	Existe una buena relación en asuntos laborales y colectivos					X		X		X	
	56	Se procesan periódicamente los registros de pliegos de reclamos y registros colectivos					X		X		X		
	57	Los asuntos laborales individuales y colectivos se resuelven en la brevedad posible					X		X		X		

Seguridad y salud en el trabajo	58	Los planes y programas de seguridad y salud en el trabajo están acordes a la ley SERVIR					X		X		X	
	59	El plan de capacitaciones en SST, identificación y evaluación de riesgos se encuentra actualizado					X		X		X	
	60	Se actualiza constantemente el Registro de incidentes por seguridad y salud en el trabajo					X		X		X	
Bienestar social	61	El Plan de bienestar social está de acuerdo a las políticas y leyes vigentes					X		X		X	
	62	Se cuenta con convenios institucionales para brindar facilidades al sector civil					X		X		X	
Comunicación interna	63	Se realizan programas deportivos, culturales y recreativos					X		X		X	
	64	Se realiza periódicamente una evaluación de satisfacción de las actividades sociales					X		X		X	
	65	Se aprecia el compromiso de la alta dirección en la satisfacción de los servidores civiles					X		X		X	
	66	Se aprecia la eficacia de la comunicación, pudiéndose conocer las iniciativas, sugerencias, pedidos, opiniones de los empleados.					X		X		X	
Cultura y clima organizacional	67	El Plan de comunicación interna es acorde a las necesidades de los trabajadores					X		X		X	
	68	Se realiza periódicamente el Diagnóstico de cultura organizacional					X		X		X	
	69	Los Planes de acción de mejora del clima y cultura organizacional se actualizan periódicamente					X		X		X	

  
 .....  
 Dr. Edwin J. Asnate Salazar  
 COESPE 0192

## RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**Nombre del instrumento:** Escala Valorativa “Gestión de los Recursos Humanos”.

**Objetivo:** Medir el nivel de la gestión de recursos humanos respecto a las políticas laborales en el Gobierno Regional de Ancash, 2018.

**Dirigido a:** funcionarios de carrera nivel F-3 de la sede del Gobierno Regional de Ancash.

### Valoración del instrumento:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
			X	

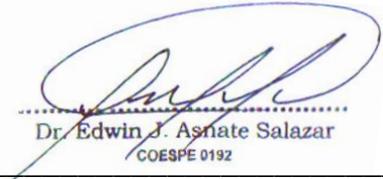
### Apellido y nombres del evaluador:

Asnate Salazar Edwin J.

### Grado académico del evaluador:

Doctor

Firma



Dr. Edwin J. Asnate Salazar  
COESPFE 0192

DNI N°

**MATRIZ DE VALIDACIÓN**

DIM	INDICADOR	N°	ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA				CRITERIOS DE EVALUACIÓN				OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES		
				No /nunca	Mínima mente	Parcialmente	SI/ total	II. REDACCIÓN		III. COMPRESIBILIDAD			IV. ESENCIALIDAD	
								SI	NO	SI	NO		SI	NO
Planificación de políticas de RR HH	Políticas	1	Se han establecido políticas alineadas a la ley SERVIR					X		X		X		
		2	Las políticas son conocidas por todos los trabajadores.					X		X		X		
		3	Las políticas se revisan de manera periódica para evaluar su pertinencia.					X		X		X		
		4	El Sindicato de trabajadores participa en el diseño e implementación de las políticas laborales.					X		X		X		
	Procedimientos	5	Se han establecido procedimientos claros sobre Recursos Humanos					X		X		X		
		6	Los procedimientos están alineados a la ley SERVIR					X		X		X		
		7	Los procedimientos se revisan de manera periódica para evaluar su pertinencia.					X		X		X		
	Plan de recursos humanos	8	Los Informes recogen las necesidades reales de personal					X		X		X		
		9	Se realiza mapeo de puestos					X		X		X		
		10	Se formula el cuadro de puestos de la entidad con oportunidad					X		X		X		
		11	La formulación del presupuesto de RR HH, responde a las necesidades reales del GRA					X		X		X		
		12	La formulación del informe de análisis de necesidad del personal, se hace con anticipación.					X		X		X		
		13	La realización del mapeo de puestos se realiza acorde a lo estipulado en la ley SERVIR					X		X		X		
		14	Las políticas y procedimientos se encuentran alineadas a la inclusión social					X		X		X		
		15	Formulación del reglamento interno del personal					X		X		X		
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y SU DISTRIBUCIÓN	Diseño de los puestos	16	El manual de perfiles de Puestos está actualizado					X		X		X		
		17	El manual de perfiles de puestos se realiza con la participación de representantes de los trabajadores					X		X		X		
		18	El manual de perfiles de puestos se compara con otros manuales similares de regiones líderes.					X		X		X		
	Administración de puestos	19	Matriz de valoración de puestos se encuentra actualizada					X		X		X		
		20	Se tiene una administración del cuadro de puestos de la entidad					X		X		X		
		21	El Manual de Organización y Funciones (MOF) se encuentra actualizado					X		X		X		
		22	El Reglamento de Organización y Funciones (ROF) se encuentra actualizado					X		X		X		
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	23	Se da cumplimiento al MOF y ROF					X		X		X			
	24	Los procesos de selección son transparentes y se ajustan a la ley SERVIR					X		X		X			

	Gestión de la Incorporación	25	Los avisos de convocatoria de personal son oportunos					X		X		X	
		26	En la fase de Vinculación, se tienen listas las resoluciones y los contratos					X		X		X	
		27	Los planes de inducción y registro de inducciones se encuentran actualizados					X		X		X	
		28	El plan de Inducción se enfoca en una buena socialización del trabajador con la entidad					X		X		X	
		29	El periodo de prueba es el adecuado para ambas partes					X		X		X	
	Administración de personas	30	Se cuentan con formatos y reportes de evaluación del periodo de prueba					X		X		X	
		31	Existe una excelente administración del legajo					X		X		X	
		32	El control de asistencias y permisos es el adecuado					X		X		X	
33		La lista del rol de vacaciones del personal se encuentra actualizada					X		X		X		
34		Existe un correcto manejo del desplazamiento de servidores (rotación, destaque, comisión de servicios)					X		X		X		
35		Los procedimientos disciplinarios son claros					X		X		X		
36		Los procesos de desvinculación son conforme a la normatividad vigente					X		X		X		
37		Existen formatos de registro y entrega de cargo					X		X		X		
GESTIÓN DEL RENDIMIENTO	Evaluación del desempeño	38	Se realizan encuestas de salida					X		X		X	
		39	El Plan Anual de Evaluación está acorde a las disposiciones de SERVIR					X		X		X	
		40	El Plan de mejora está de acuerdo a los resultados obtenidos a la evaluación de rendimiento del personal					X		X		X	
GESTIÓN DE LA COMPENSACIÓN	Administración de las compensaciones	41	Existe una práctica de la meritocracia					X		X		X	
		42	Se consideran las compensaciones económicas y no económicas					X		X		X	
		43	Los reportes de planillas se encuentran actualizados					X		X		X	
	Administración de las pensiones	44	Los reportes de compensaciones no económicas se encuentran actualizados					X		X		X	
		45	Las listas de las Resoluciones de beneficios se encuentran actualizadas					X		X		X	
GESTIÓN DE DESARROLLO Y	Capacitación	46	El registro de pensiones y otorgamiento de pensiones se encuentran actualizados					X		X		X	
		47	Se aplica la normativa para el pago de pensiones					X		X		X	
		48	Se realizan periódicamente diagnósticos de las necesidades de capacitación					X		X		X	
		49	El Plan de capacitación y formación profesional se actualiza periódicamente					X		X		X	
	Progresión en la carrera	50	La evaluación de capacitación es transparente y justa					X		X		X	
		51	El registro de capacitaciones internas se actualiza periódicamente					X		X		X	
		52	El Plan de línea de carrera del trabajador se actualiza periódicamente.					X		X		X	
GESTIÓN DE LAS	Relaciones laborales individuales y colectivas	53	Se elaboran y registran periódicamente los diagnósticos de potencial de desarrollo.					X		X		X	
		54	Los trabajadores están considerados para la línea de carrera, sin discriminaciones.					X		X		X	
		55	Existe una buena relación en asuntos laborales y colectivos					X		X		X	
	56	Se procesan periódicamente los registros de pliegos de reclamos y registros colectivos					X		X		X		
	57	Los asuntos laborales individuales y colectivos se resuelven en la brevedad posible					X		X		X		

Seguridad y salud en el trabajo	58	Los planes y programas de seguridad y salud en el trabajo están acordes a la ley SERVIR					X		X		X		
	59	El plan de capacitaciones en SST, identificación y evaluación de riesgos se encuentra actualizado					X		X		X		
	60	Se actualiza constantemente el Registro de incidentes por seguridad y salud en el trabajo					X		X		X		
Bienestar social	61	El Plan de bienestar social está de acuerdo a las políticas y leyes vigentes					X		X		X		
	62	Se cuenta con convenios institucionales para brindar facilidades al sector civil					X		X		X		
Comunicación interna	63	Se realizan programas deportivos, culturales y recreativos					X		X		X		
	64	Se realiza periódicamente una evaluación de satisfacción de las actividades sociales					X		X		X		
	65	Se aprecia el compromiso de la alta dirección en la satisfacción de los servidores civiles					X		X		X		
	66	Se aprecia la eficacia de la comunicación, pudiéndose conocer las iniciativas, sugerencias, pedidos, opiniones de los empleados.					X		X		X		
Cultura y clima organizacional	67	El Plan de comunicación interna es acorde a las necesidades de los trabajadores					X		X		X		
	68	Se realiza periódicamente el Diagnóstico de cultura organizacional					X		X		X		
	69	Los Planes de acción de mejora del clima y cultura organizacional se actualizan periódicamente					X		X		X		




 Dr. José A. Gonzales Villegas  
 DIRECTOR DE PROGRAMA  
 RECTORIAL I - AGP

## RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**Nombre del instrumento:** Escala Valorativa “Gestión de los Recursos Humanos”.

**Objetivo:** Medir el nivel de la gestión de recursos humanos respecto a las políticas laborales en el Gobierno Regional de Ancash, 2018.

**Dirigido a:** funcionarios de carrera nivel F-3 de la sede del Gobierno Regional de Ancash.

### Valoración del instrumento:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
			X	

### Apellido y nombres del evaluador:

González Villegas José Antero

### Grado académico del evaluador:

Doctor en educación

Firma



Dr. José A. González Villegas  
DIRECTOR DE PROGRAMA  
SECTORIAL 1 - AGP

—  
José Antero González Villegas  
DNI N° 32924085

**MATRIZ DE VALIDACIÓN**

DIM	INDICADOR	N°	ÍTEM	OPCIÓN DE RESPUESTA				CRITERIOS DE EVALUACIÓN				OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES		
				No /nunca	Mínima mente	Parcialmente	SI/ total	II. REDACCIÓN		III. COMPRESIBILIDAD			IV. ESENCIALIDAD	
								SI	NO	SI	NO		SI	NO
Planificación de políticas de RR HH	Políticas	1	Se han establecido políticas alineadas a la ley SERVIR					X		X		X		
		2	Las políticas son conocidas por todos los trabajadores.					X		X		X		
		3	Las políticas se revisan de manera periódica para evaluar su pertinencia.					X		X		X		
		4	El Sindicato de trabajadores participa en el diseño e implementación de las políticas laborales.					X		X		X		
	Procedimientos	5	Se han establecido procedimientos claros sobre Recursos Humanos					X		X		X		
		6	Los procedimientos están alineados a la ley SERVIR					X		X		X		
		7	Los procedimientos se revisan de manera periódica para evaluar su pertinencia.					X		X		X		
	Plan de recursos humanos	8	Los Informes recogen las necesidades reales de personal					X		X		X		
		9	Se realiza mapeo de puestos					X		X		X		
		10	Se formula el cuadro de puestos de la entidad con oportunidad					X		X		X		
		11	La formulación del presupuesto de RR HH, responde a las necesidades reales del GRA					X		X		X		
		12	La formulación del informe de análisis de necesidad del personal, se hace con anticipación.					X		X		X		
		13	La realización del mapeo de puestos se realiza acorde a lo estipulado en la ley SERVIR					X		X		X		
		14	Las políticas y procedimientos se encuentran alineadas a la inclusión social					X		X		X		
		15	Formulación del reglamento interno del personal					X		X		X		
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y SU DISTRIBUCIÓN	Diseño de los puestos	16	El manual de perfiles de Puestos está actualizado					X		X		X		
		17	El manual de perfiles de puestos se realiza con la participación de representantes de los trabajadores					X		X		X		
		18	El manual de perfiles de puestos se compara con otros manuales similares de regiones líderes.					X		X		X		
	Administración de puestos	19	Matriz de valoración de puestos se encuentra actualizada					X		X		X		
		20	Se tiene una administración del cuadro de puestos de la entidad					X		X		X		
		21	El Manual de Organización y Funciones (MOF) se encuentra actualizado					X		X		X		
		22	El Reglamento de Organización y Funciones (ROF) se encuentra actualizado					X		X		X		
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	23	Se da cumplimiento al MOF y ROF					X		X		X			
	24	Los procesos de selección son transparentes y se ajustan a la ley SERVIR					X		X		X			

	Gestión de la Incorporación	25	Los avisos de convocatoria de personal son oportunos					X		X		X	
		26	En la fase de Vinculación, se tienen listas las resoluciones y los contratos					X		X		X	
		27	Los planes de inducción y registro de inducciones se encuentran actualizados					X		X		X	
		28	El plan de Inducción se enfoca en una buena socialización del trabajador con la entidad					X		X		X	
	29	El periodo de prueba es el adecuado para ambas partes					X		X		X		
	Administración de personas	30	Se cuentan con formatos y reportes de evaluación del periodo de prueba					X		X		X	
		31	Existe una excelente administración del legajo					X		X		X	
		32	El control de asistencias y permisos es el adecuado					X		X		X	
33		La lista del rol de vacaciones del personal se encuentra actualizada					X		X		X		
34		Existe un correcto manejo del desplazamiento de servidores (rotación, destaque, comisión de servicios)					X		X		X		
35		Los procedimientos disciplinarios son claros					X		X		X		
36		Los procesos de desvinculación son conforme a la normatividad vigente					X		X		X		
37		Existen formatos de registro y entrega de cargo					X		X		X		
GESTIÓN DEL RENDIMIENTO	Evaluación del desempeño	38	Se realizan encuestas de salida					X		X		X	
		39	El Plan Anual de Evaluación está acorde a las disposiciones de SERVIR					X		X		X	
		40	El Plan de mejora está de acuerdo a los resultados obtenidos a la evaluación de rendimiento del personal					X		X		X	
GESTIÓN DE LA COMPENSACIÓN	Administración de las compensaciones	41	Existe una práctica de la meritocracia					X		X		X	
		42	Se consideran las compensaciones económicas y no económicas					X		X		X	
		43	Los reportes de planillas se encuentran actualizados					X		X		X	
	Administración de las pensiones	44	Los reportes de compensaciones no económicas se encuentran actualizados					X		X		X	
		45	Las listas de las Resoluciones de beneficios se encuentran actualizadas					X		X		X	
GESTIÓN DE DESARROLLO Y	Capacitación	46	El registro de pensiones y otorgamiento de pensiones se encuentran actualizados					X		X		X	
		47	Se aplica la normativa para el pago de pensiones					X		X		X	
		48	Se realizan periódicamente diagnósticos de las necesidades de capacitación					X		X		X	
	Progresión en la carrera	49	El Plan de capacitación y formación profesional se actualiza periódicamente					X		X		X	
		50	La evaluación de capacitación es transparente y justa					X		X		X	
		51	El registro de capacitaciones internas se actualiza periódicamente					X		X		X	
		52	El Plan de línea de carrera del trabajador se actualiza periódicamente.					X		X		X	
GESTIÓN DE LAS	Relaciones laborales individuales y colectivas	53	Se elaboran y registran periódicamente los diagnósticos de potencial de desarrollo.					X		X		X	
		54	Los trabajadores están considerados para la línea de carrera, sin discriminaciones.					X		X		X	
		55	Existe una buena relación en asuntos laborales y colectivos					X		X		X	
	56	Se procesan periódicamente los registros de pliegos de reclamos y registros colectivos					X		X		X		
	57	Los asuntos laborales individuales y colectivos se resuelven en la brevedad posible					X		X		X		

Seguridad y salud en el trabajo	58	Los planes y programas de seguridad y salud en el trabajo están acordes a la ley SERVIR					X		X		X	
	59	El plan de capacitaciones en SST, identificación y evaluación de riesgos se encuentra actualizado					X		X		X	
	60	Se actualiza constantemente el Registro de incidentes por seguridad y salud en el trabajo					X		X		X	
Bienestar social	61	El Plan de bienestar social está de acuerdo a las políticas y leyes vigentes					X		X		X	
	62	Se cuenta con convenios institucionales para brindar facilidades al sector civil					X		X		X	
Comunicación interna	63	Se realizan programas deportivos, culturales y recreativos					X		X		X	
	64	Se realiza periódicamente una evaluación de satisfacción de las actividades sociales					X		X		X	
	65	Se aprecia el compromiso de la alta dirección en la satisfacción de los servidores civiles					X		X		X	
	66	Se aprecia la eficacia de la comunicación, pudiéndose conocer las iniciativas, sugerencias, pedidos, opiniones de los empleados.					X		X		X	
Cultura y clima organizacional	67	El Plan de comunicación interna es acorde a las necesidades de los trabajadores					X		X		X	
	68	Se realiza periódicamente el Diagnóstico de cultura organizacional					X		X		X	
	69	Los Planes de acción de mejora del clima y cultura organizacional se actualizan periódicamente					X		X		X	

  
**Rimmel Alex Muñoz Gómez**  
 Comunicador Social  
 Mg. en Gestión Pública

## RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**Nombre del instrumento:** Escala Valorativa “Gestión de los Recursos Humanos”.

**Objetivo:** Medir el nivel de la gestión de recursos humanos respecto a las políticas laborales en el Gobierno Regional de Ancash, 2018.

**Dirigido a:** funcionarios de carrera nivel F-3 de la sede del Gobierno Regional de Ancash.

### Valoración del instrumento:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
			X	

### Apellido y nombres del evaluador:

Muñoz Gómez Rimmel Alex

### Grado académico del evaluador:

Doctor

Firma  
  
Rimmel Alex Muñoz Gómez  
Comunicador Social  
Mg. en Gestión Pública

MUÑOZ GÓMEZ Rimmel Alex  
DNI N° 18180132

#### **Anexo 4. Confiabilidad de los instrumentos**

El método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica. La validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir.

La fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el alfa de Cronbach. La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch & Comer, 1988). Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación.

Como criterio general, George y Mallery (2003) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa  $>0.9$  es excelente
- Coeficiente alfa  $>0.8$  es bueno
- Coeficiente alfa  $>0.7$  es aceptable
- Coeficiente alfa  $>0.6$  es cuestionable
- Coeficiente alfa  $>0.5$  es pobre
- Coeficiente alfa  $<0.5$  es inaceptable (p.231).

A continuación, se presentan los resultados de confiabilidad por el método del alfa de Cronbach del instrumento, de sus dimensiones y de la correlación ítem-total.

### Base de datos de estudio piloto

Dim.	DIM 1															DIM 2							DIM 3													DIM 4		DIM 5					DIM 6					DIM 7																									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69				
1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	3	3	2	1	1	3	1	1	1	1	1	2	3	2	2	2	3	1	1	2	1	1	2	1	3	4	3	2	1	2	3	1	1	1	1	3	1	2	2	1	1	4	1	1	1	2	2	1					
2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	3	3	2	1	1	4	1	1	1	1	1	3	3	1	2	2	3	1	2	2	1	1	2	2	3	4	3	2	1	2	3	1	1	1	2	4	1	1	2	1	1	5	1	1	1	2	2	1					
3	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	4	1	1	2	1	1	3	3	3	1	1	4	1	1	1	1	1	3	3	1	2	3	3	2	1	1	1	1	3	1	3	4	4	2	1	2	4	1	1	2	1	4	1	1	1	1	1	3	1	2	1	2	4	1	1				
4	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	4	1	1	1	1	1	3	3	3	1	1	4	1	1	1	1	1	3	3	1	1	3	4	1	1	2	1	1	3	1	3	4	4	2	1	2	4	1	1	1	2	3	1	1	1	1	4	1	1	1	2	4	1	1					
5	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	4	1	1	1	1	1	3	3	3	2	1	4	1	1	1	1	1	3	3	2	1	3	4	1	1	2	1	1	3	1	3	4	4	2	1	2	4	1	1	1	2	4	1	1	1	1	4	1	1	1	2	4	1	2					
6	2	3	3	4	3	1	2	4	2	2	2	4	2	2	4	3	3	1	1	2	4	4	4	1	2	4	2	3	2	1	1	4	4	3	2	4	4	1	1	2	2	2	4	1	3	3	4	2	2	4	4	2	2	1	4	4	3	2	1	1	2	4	1	1	2	2	4	1	1				
7	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	4	1	1	2	1	1	3	3	3	1	1	4	1	1	1	1	1	3	3	1	1	3	4	1	1	2	1	1	3	1	4	4	4	2	1	2	4	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	2	2	1	2	4	1	1					
8	1	1	1	3	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	4	1	1	1	1	1	3	3	3	2	1	4	1	1	1	1	1	3	3	1	1	3	4	1	2	2	1	1	3	1	4	4	4	1	1	2	4	1	1	1	2	3	1	1	1	1	4	1	1	1	2	4	1	1					
9	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1	4	1	1	1	1	1	3	3	3	1	1	4	1	1	1	1	3	3	3	1	1	3	4	1	1	3	1	1	3	1	4	4	4	1	1	2	4	1	1	1	2	4	1	1	1	1	4	1	1	1	2	4	1	1					
10	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	2	2	1	1	4	1	1	1	1	1	4	3	3	1	1	4	1	1	1	1	1	4	3	1	1	3	4	1	1	2	1	1	4	1	4	4	4	1	1	2	4	1	1	1	2	3	1	1	1	1	4	1	1	1	4	1	1	1	4	1	1		
11	1	1	1	4	1	1	1	3	1	1	2	2	1	1	4	1	1	1	1	1	4	4	3	1	1	4	1	1	1	1	1	4	3	1	1	3	4	1	1	2	1	1	4	2	4	4	4	1	1	2	4	1	1	1	2	4	1	1	1	1	4	1	2	1	1	4	1	2					
12	2	3	3	4	3	2	2	4	2	2	3	4	2	2	4	3	2	1	2	2	4	4	4	1	2	4	3	3	3	2	1	4	4	3	3	4	4	1	1	2	2	3	4	1	3	3	4	2	2	4	4	2	1	1	4	4	3	2	1	2	2	3	1	1	2	2	4	1	1				
13	1	1	1	4	1	1	1	3	1	1	2	2	1	1	4	1	1	1	1	1	4	4	4	1	1	4	1	1	1	1	2	4	3	1	1	3	4	1	1	1	1	1	4	1	4	4	4	1	1	3	4	1	1	1	2	3	1	1	1	1	4	1	1	1	4	1	1	1	4	1	1		
14	1	2	1	4	1	1	1	3	1	1	2	2	1	1	4	1	1	1	1	1	4	4	4	1	1	4	1	1	1	1	1	4	3	1	1	3	4	1	1	2	1	1	4	1	4	4	4	1	1	3	4	1	1	1	2	4	1	1	1	1	4	1	1	1	4	1	1	1	4	1	1		
15	1	2	1	4	1	1	1	3	1	1	2	2	1	1	4	1	1	1	1	1	4	4	4	1	1	4	1	1	1	1	1	4	3	1	1	1	4	2	1	2	1	1	4	2	4	4	4	1	1	3	4	1	1	1	2	4	1	1	1	1	4	2	1	1	1	4	1	1	1	4	1	1	
16	1	2	1	4	1	1	1	3	1	1	2	2	1	1	4	1	1	1	1	1	4	4	4	2	1	4	1	1	1	1	1	4	4	1	1	1	4	1	1	2	1	1	4	1	4	4	4	1	1	3	4	1	1	2	2	4	1	1	1	1	4	1	1	1	4	1	1	1	4	2	1		
17	2	3	3	4	3	1	1	3	1	1	2	4	1	3	4	3	3	1	1	1	4	4	4	1	2	4	2	2	2	1	1	4	4	3	2	4	4	1	1	2	1	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	1	1	4	4	2	2	1	1	4	4	2	2	1	1	4	1	1	1	2	4	1	1
18	1	2	1	4	2	1	1	3	1	1	2	4	3	3	4	3	3	1	1	1	4	4	4	1	2	4	2	2	2	1	1	4	4	2	1	4	4	1	1	2	1	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	1	1	4	4	2	2	1	1	4	1	1	1	4	1	1	2	3	1	1			
19	1	2	1	4	2	1	1	3	1	1	2	3	1	1	4	3	3	2	1	1	4	4	4	1	2	4	2	2	2	1	1	4	4	2	1	4	4	1	1	1	1	2	4	1	4	4	4	2	2	4	4	1	1	1	3	4	2	2	1	1	1	3	1	1	1	2	3	1	1				
20	1	2	1	4	2	1	1	3	1	1	2	3	1	1	4	3	3	1	1	1	4	4	4	1	2	4	2	2	2	1	1	4	4	2	1	4	4	1	1	2	1	2	4	2	4	4	4	2	1	4	4	1	1	1	3	4	2	2	1	1	4	1	1	1	2	3	3	1					

*Análisis estadísticos de fiabilidad de la escala valorativa sobre la calidad de atención al usuario*

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,977	,977	20

**Análisis.** En este sentido, a partir de los datos recogidos de la muestra de estudio piloto, se determinó un coeficiente de alfa de Cronbach (0,977) muy alta, lo que indica que el instrumento muestra evidencia de un alto grado de confiabilidad.

## Anexo 5. Constancia de autorización para la realización del estudio.



Dr.:  
Vidal Alberto Espinoza Cerrón  
Alcalde de la Municipalidad Provincial de Huaraz  
Presente. -

**SOLICITO:** Autorización para aplicar instrumento muestra piloto.

**ROGER GENARO HURTADO TREJO**, Mag. En Gestión Pública; identificado con DNI. N° 31652475, con domicilio en Av. Carlos Valenzuela 1216, Huaraz; ante usted me presento para exponer.

Que deseando obtener el Grado de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad en la Universidad Privada César Vallejo, solicito a usted se me autorice encuestar a sus funcionarios sobre políticas laborales, a fin de poder sacar conclusiones para elaborar el informe final de mi tesis denominada: "Propuesta de políticas laborales para mejorar la gestión de los recursos humanos del Gobierno Regional de Ancash 2017"; la referida encuesta tomará en promedio 5 minutos, y los resultados servirán para mejorar las condiciones laborales de los trabajadores del sector público de nuestro querido Huaraz.

POR LO EXPUESTO:

Solicito a usted se sirva disponer a quien corresponda se me otorgue la autorización solicitada para proceder a levantar la información requerida. Sin otro particular agradezco por anticipado su apoyo, y quedo de usted

Atentamente,

Huaraz, 26 de enero del 2018.

\_\_\_\_\_  
Roger Genaro Hurtado Trejo  
DNI. N° 31652475

C. c.  
Archivo personal.

### Anexo 6. Base de datos del estudio

Matriz de puntuaciones y niveles de la gestión de recursos humanos.

Nº	Sexo	Tiempo Servic.	Área	Condic. Laboral	Nivel	D1		D2		D3		D4		D5		D6		D7		TOTAL	
						P	N	P	N	P	N	P	N	P	N	P	N	P	N	P	N
1	F	10-20	AD	C	F	22	D	14	D	28	PE	4	D	17	E	11	D	25	D	121	D
2	F	0-10	AD	C	F	26	D	18	PE	27	D	4	D	18	E	10	D	24	D	127	PE
3	F	> 30	AD	N	T/A	25	D	16	PE	28	PE	4	D	18	E	11	D	25	D	127	PE
4	M	> 30	AD	N	T/A	26	D	17	PE	28	PE	4	D	18	E	10	D	25	D	128	PE
5	M	10-20	AD	C	P	25	D	17	PE	27	D	4	D	18	E	12	D	24	D	127	PE
6	M	10-20	AD	C	P	26	D	17	PE	27	D	4	D	17	E	11	D	25	D	127	PE
7	F	10-20	AD	C	P	25	D	17	PE	29	PE	4	D	18	E	12	D	24	D	129	PE
8	F	10-20	AD	C	P	21	D	14	D	28	PE	4	D	17	E	11	D	26	D	121	D
9	M	> 30	AD	N	F	21	D	15	PE	28	PE	4	D	17	E	11	D	26	D	122	D
10	F	> 30	AD	N	P	23	D	14	D	28	PE	4	D	18	E	9	D	24	D	120	D
11	F	> 30	AD	N	F	24	D	16	PE	28	PE	4	D	18	E	9	D	25	D	124	PE
12	M	> 30	AD	N	P	25	D	16	PE	26	D	4	D	18	E	11	D	25	D	125	PE
13	F	> 30	AD	N	P	26	D	17	PE	28	PE	4	D	18	E	12	D	24	D	129	PE
14	M	> 30	AD	N	P	25	D	17	PE	28	PE	4	D	18	E	12	D	25	D	129	PE
15	M	10-20	AD	N	T/A	26	D	17	PE	27	D	4	D	18	E	11	D	25	D	128	PE
16	M	0-10	AD	C	F	26	D	18	PE	27	D	4	D	17	E	12	D	25	D	129	PE
17	M	0-10	AD	C	F	23	D	14	D	27	D	4	D	17	E	12	D	25	D	122	D
18	M	0-10	AD	C	F	22	D	14	D	28	PE	5	D	17	E	10	D	26	D	122	D
19	F	0-10	AD	C	P	22	D	14	D	29	PE	4	D	17	E	12	D	25	D	123	D
20	M	> 30	AD	N	T/A	36	PE	23	E	34	PE	5	D	19	E	16	PE	36	PE	169	PE
21	M	> 30	AD	N	P	22	D	14	D	27	D	5	D	17	E	10	D	26	D	121	D
22	M	> 30	AD	N	P	23	D	14	D	28	PE	4	D	18	E	12	D	25	D	124	PE
23	F	> 30	AD	N	P	24	D	16	PE	29	PE	4	D	18	E	12	D	25	D	128	PE
24	F	> 30	AD	N	F	40	E	22	E	36	PE	4	D	19	E	16	PE	36	PE	173	PE
25	F	10-20	DI	N	F	22	D	14	D	27	D	5	D	17	E	12	D	25	D	122	D
26	M	> 30	DI	N	F	23	D	14	D	28	PE	4	D	18	E	11	D	26	D	124	PE
27	F	> 30	DI	N	T/A	24	D	16	PE	28	PE	4	D	18	E	11	D	26	D	127	PE
28	F	0-10	DI	C	P	25	D	16	PE	26	D	4	D	18	E	12	D	25	D	126	PE
29	F	0-10	DI	C	T/A	33	PE	21	E	36	PE	5	D	19	E	15	PE	29	PE	158	PE
30	M	0-10	DI	C	P	26	D	17	PE	25	D	4	D	16	E	10	D	26	D	124	PE
31	M	0-10	IN	C	P	20	D	13	D	27	D	4	D	17	E	11	D	24	D	116	D
32	F	0-10	IN	C	P	21	D	14	D	28	PE	4	D	17	E	11	D	25	D	120	D
33	F	0-10	IN	C	P	24	D	16	PE	28	PE	4	D	18	E	10	D	24	D	124	PE
34	M	0-10	IN	C	F	21	D	15	PE	27	D	4	D	17	E	12	D	25	D	121	D
35	M	0-10	IN	C	F	23	D	14	D	28	PE	4	D	16	E	11	D	27	D	123	D
36	M	0-10	DI	C	F	22	D	14	D	29	PE	4	D	17	E	11	D	25	D	122	D
37	M	0-10	DI	C	F	24	D	16	PE	27	D	4	D	17	E	12	D	25	D	125	PE
38	M	0-10	DI	C	T/A	25	D	16	PE	27	D	4	D	17	E	10	D	25	D	124	PE
39	F	0-10	DI	C	T/A	21	D	15	PE	29	PE	4	D	17	E	11	D	24	D	121	D
40	M	0-10	DI	C	T/A	23	D	14	D	26	D	4	D	18	E	12	D	25	D	122	D
41	M	0-10	DI	C	F	25	D	17	PE	29	PE	4	D	18	E	10	D	24	D	127	PE
42	M	0-10	DI	C	F	26	D	17	PE	27	D	4	D	18	E	12	D	25	D	129	PE
43	F	> 30	DI	N	P	23	D	14	D	27	D	4	D	17	E	10	D	25	D	120	D
44	M	0-10	DI	N	T/A	24	D	16	PE	27	D	4	D	17	E	12	D	25	D	125	PE

45	M	> 30	IN	N	T/A	42	E	22	E	37	PE	4	D	19	E	13	D	29	PE	166	PE
46	F	0-10	IN	N	T/A	23	D	14	D	27	D	4	D	17	E	11	D	26	D	122	D
47	F	> 30	IN	N	T/A	22	D	14	D	28	PE	4	D	18	E	10	D	25	D	121	D
48	M	> 30	IN	N	P	22	D	14	D	27	D	4	D	18	E	12	D	25	D	122	D
49	M	10-20	IN	N	P	26	D	17	PE	27	D	4	D	18	E	11	D	26	D	129	PE
50	M	> 30	IN	N	T/A	25	D	17	PE	31	PE	4	D	17	E	11	D	24	D	129	PE
51	M	0-10	IN	C	F	26	D	17	PE	27	D	5	D	17	E	9	D	25	D	126	PE
52	M	0-10	IN	C	F	26	D	18	PE	28	PE	4	D	18	E	11	D	26	D	131	PE
53	M	0-10	IN	C	F	23	D	14	D	28	PE	4	D	18	E	9	D	26	D	122	D
54	M	0-10	IN	C	F	26	D	17	PE	27	D	4	D	18	E	11	D	25	D	128	PE
55	M	0-10	IN	C	F	25	D	16	PE	27	D	4	D	17	E	11	D	26	D	126	PE
56	M	0-10	IN	C	F	26	D	17	PE	28	PE	4	D	17	E	12	D	26	D	130	PE
57	M	0-10	IN	C	F	21	D	14	D	28	PE	5	D	17	E	10	D	26	D	121	D
58	M	0-10	DS	N	T/A	21	D	15	PE	28	PE	4	D	18	E	11	D	24	D	121	D
59	M	> 30	DS	N	F	23	D	14	D	28	PE	4	D	18	E	9	D	25	D	121	D
60	M	> 30	DS	N	T/A	22	D	14	D	26	D	4	D	18	E	12	D	25	D	121	D
61	M	> 30	DS	N	P	22	D	14	D	29	PE	4	D	17	E	10	D	25	D	121	D
62	M	10-20	DS	N	P	40	E	21	E	42	E	6	D	20	ME	17	PE	36	PE	182	E
63	M	> 30	DS	N	T/A	42	E	22	E	44	E	6	D	20	ME	16	PE	36	PE	186	E
64	M	> 30	DS	N	T/A	23	D	14	D	27	D	4	D	18	E	10	D	24	D	120	D
65	M	> 30	DS	N	T/A	22	D	14	D	28	PE	4	D	18	E	11	D	25	D	122	D
66	M	> 30	DS	N	T/A	22	D	14	D	27	D	4	D	18	E	11	D	25	D	121	D
67	M	> 30	DS	N	P	23	D	14	D	27	D	4	D	18	E	12	D	24	D	122	D
68	M	> 30	DS	N	T/A	26	D	18	PE	28	PE	4	D	17	E	10	D	25	D	128	PE
69	M	> 30	DS	N	T/A	25	D	16	PE	28	PE	4	D	17	E	12	D	25	D	127	PE
70	M	> 30	DS	N	T/A	26	D	17	PE	28	PE	5	D	17	E	11	D	25	D	129	PE
71	M	> 30	DS	N	P	25	D	17	PE	30	PE	4	D	18	E	12	D	24	D	130	PE
72	F	> 30	DS	N	T/A	26	D	17	PE	29	PE	4	D	17	E	10	D	26	D	129	PE
73	M	> 30	DS	N	F	36	PE	23	E	37	PE	5	D	20	ME	16	PE	36	PE	173	PE
74	M	> 30	DS	N	T/A	24	D	16	PE	26	D	4	D	18	E	11	D	25	D	124	PE
75	M	> 30	DS	N	F	25	D	16	PE	28	PE	4	D	18	E	11	D	25	D	127	PE
76	M	> 30	DS	N	T/A	26	D	17	PE	26	D	4	D	18	E	12	D	26	D	129	PE
77	M	> 30	AD	N	P	26	D	17	PE	27	D	4	D	18	E	12	D	26	D	130	PE
78	M	> 30	AD	N	P	25	D	17	PE	30	PE	4	D	18	E	12	D	26	D	132	PE
79	M	> 30	AD	N	T/A	22	D	14	D	28	PE	4	D	17	E	12	D	26	D	123	D
80	M	> 30	AD	N	T/A	23	D	14	D	27	D	5	D	17	E	11	D	26	D	123	D
81	M	10-20	AD	C	F	21	D	14	D	29	PE	4	D	17	E	12	D	25	D	122	D
82	F	> 30	AD	N	T/A	21	D	15	PE	27	D	4	D	17	E	12	D	26	D	122	D
83	M	> 30	AD	N	P	23	D	14	D	27	D	4	D	17	E	11	D	24	D	120	D
84	F	> 30	AD	N	T/A	28	PE	21	E	36	PE	8	PE	17	E	9	D	28	PE	147	PE
85	F	0-10	AD	C	F	29	PE	24	E	44	E	9	E	18	E	9	D	35	PE	168	PE
86	F	> 30	AD	N	T/A	23	D	14	D	26	D	5	D	15	E	11	D	25	D	119	D
87	M	10-20	AD	N	P	22	D	14	D	25	D	4	D	14	PE	11	D	26	D	116	D
88	M	10-20	AD	N	F	28	PE	21	E	34	PE	5	D	19	E	15	PE	29	PE	151	PE
89	M	10-20	AD	N	F	22	D	14	D	29	PE	4	D	17	E	12	D	25	D	123	D
90	F	10-20	AD	N	T/A	23	D	14	D	27	D	5	D	17	E	11	D	25	D	122	D
91	F	10-20	AD	N	P	24	D	16	PE	29	PE	4	D	18	E	11	D	25	D	127	PE
92	F	10-20	AD	N	F	28	PE	21	E	37	PE	5	D	20	ME	14	PE	31	PE	156	PE
93	M	10-20	AD	N	F	21	D	13	D	26	D	4	D	16	E	12	D	25	D	117	D
94	F	> 30	AD	N	F	20	D	13	D	27	D	4	D	17	E	11	D	26	D	118	D

95	F	10-20	AD	N	F	21	D	14	D	28	PE	4	D	17	E	12	D	25	D	121	D
96	F	> 30	AD	N	F	21	D	14	D	28	PE	4	D	14	PE	12	D	26	D	119	D
97	F	> 30	AD	N	F	21	D	15	PE	29	PE	4	D	17	E	12	D	26	D	124	PE
98	F	> 30	AD	N	F	24	D	16	PE	28	PE	4	D	16	E	12	D	26	D	126	PE
99	F	> 30	AD	N	F	25	D	16	PE	27	D	5	D	15	E	12	D	28	PE	128	PE
100	F	10-20	AD	N	F	26	D	17	PE	28	PE	4	D	17	E	12	D	25	D	129	PE
101	F	10-20	AD	N	F	33	PE	21	E	37	PE	4	D	19	E	15	PE	29	PE	158	PE
102	F	> 30	AD	N	F	22	D	14	D	29	PE	4	D	17	E	12	D	27	D	125	PE
103	F	10-20	AD	N	F	23	D	14	D	27	D	4	D	17	E	11	D	27	D	123	D
104	F	10-20	AD	N	F	42	E	22	E	44	E	6	D	20	ME	17	PE	36	PE	187	E
105	F	10-20	AD	N	F	21	D	15	PE	27	D	5	D	16	E	12	D	27	D	123	D
106	F	10-20	AD	N	F	20	D	17	PE	28	PE	4	D	18	E	12	D	26	D	125	PE
107	F	10-20	AD	N	F	26	D	18	PE	27	D	4	D	18	E	12	D	25	D	130	PE
108	F	0-10	AD	C	P	18	D	13	D	27	D	3	D	8	D	10	D	15	D	94	D
109	M	0-10	DI	C	P	15	D	11	D	23	D	3	D	15	E	7	D	15	D	89	D
110	F	10-20	DI	N	F	21	D	14	D	28	PE	4	D	17	E	11	D	25	D	120	D
111	F	10-20	DI	N	F	23	D	14	D	29	PE	4	D	17	E	12	D	26	D	125	PE
112	F	10-20	DI	N	F	21	D	14	D	28	PE	5	D	14	PE	11	D	27	D	120	D
113	F	10-20	DI	N	F	22	D	13	D	25	D	4	D	16	E	12	D	25	D	117	D
114	F	10-20	DI	N	F	22	D	14	D	28	PE	4	D	16	E	11	D	26	D	121	D
115	F	10-20	DI	N	F	23	D	14	D	27	D	4	D	15	E	12	D	26	D	121	D
116	F	> 30	DI	N	T/A	40	E	22	E	38	PE	6	D	19	E	16	PE	36	PE	177	E
117	F	> 30	AD	N	T/A	24	D	15	PE	27	D	4	D	16	E	12	D	29	PE	127	PE
118	M	> 30	AD	N	T/A	33	PE	21	E	38	PE	5	D	19	E	16	PE	36	PE	168	PE
119	M	> 30	AD	N	T/A	36	PE	23	E	34	PE	4	D	20	ME	14	PE	35	PE	166	PE
120	M	0-10	AD	N	T/A	27	D	18	PE	29	PE	4	D	17	E	12	D	25	D	132	PE
121	F	0-10	AD	C	T/A	27	D	20	PE	28	PE	4	D	17	E	13	D	27	D	136	PE
122	F	0-10	AD	C	T/A	24	D	16	PE	28	PE	5	D	16	E	12	D	25	D	126	PE
123	F	0-10	AD	C	T/A	36	PE	23	E	36	PE	4	D	19	E	14	PE	31	PE	163	PE
124	F	0-10	AD	C	P	23	D	18	PE	32	PE	6	D	13	PE	7	D	21	D	120	D
125	M	> 30	IN	N	T/A	27	D	16	PE	29	PE	5	D	18	E	11	D	26	D	132	PE
126	F	> 30	IN	N	T/A	23	D	15	PE	28	PE	4	D	18	E	13	D	25	D	126	PE
127	M	> 30	IN	N	T/A	26	D	17	PE	26	D	4	D	18	E	12	D	25	D	128	PE
128	M	> 30	IN	N	T/A	23	D	14	D	26	D	4	D	18	E	12	D	26	D	123	D
129	F	> 30	IN	N	T/A	24	D	15	PE	25	D	5	D	17	E	13	D	26	D	125	PE
130	M	> 30	IN	N	T/A	27	D	17	PE	28	PE	4	D	18	E	11	D	27	D	132	PE
131	F	> 30	IN	N	T/A	26	D	16	PE	27	D	4	D	18	E	12	D	24	D	127	PE
132	M	> 30	IN	N	T/A	40	E	22	E	38	PE	6	D	19	E	16	PE	36	PE	177	E
133	M	0-10	IN	C	P	22	D	12	D	43	E	3	D	14	PE	13	D	27	D	134	PE
134	M	0-10	IN	C	F	21	D	17	PE	28	PE	6	D	14	PE	12	D	24	D	122	D
135	M	0-10	IN	C	F	19	D	12	D	23	D	3	D	11	PE	13	D	21	D	102	D
136	M	10-20	IN	N	T/A	27	D	17	PE	27	D	3	D	13	PE	13	D	22	D	122	D
137	M	10-20	IN	C	P	16	D	12	D	28	PE	3	D	8	D	14	PE	22	D	103	D
138	M	> 30	IN	N	T/A	24	D	14	D	30	PE	5	D	13	PE	18	PE	33	PE	137	PE
139	M	> 30	IN	N	T/A	21	D	14	D	30	PE	5	D	14	PE	12	D	26	D	122	D
140	M	> 30	PP	N	T/A	23	D	14	D	26	D	4	D	15	E	12	D	29	PE	123	D
141	M	> 30	PP	N	T/A	21	D	15	PE	27	D	4	D	17	E	12	D	25	D	121	D
142	M	> 30	PP	N	T/A	21	D	15	PE	27	D	4	D	17	E	12	D	25	D	121	D
143	M	> 30	PP	N	T/A	21	D	14	D	26	D	4	D	17	E	11	D	26	D	119	D
144	F	> 30	DS	N	T/A	22	D	14	D	30	PE	5	D	13	PE	18	PE	32	PE	134	PE

145	M	> 30	DS	N	P	15	D	11	D	29	PE	3	D	6	D	14	PE	30	PE	108	D
146	M	> 30	DS	N	T/A	20	D	15	PE	26	D	4	D	17	E	12	D	27	D	121	D
147	M	> 30	DS	N	T/A	20	D	15	PE	27	D	4	D	15	E	12	D	25	D	118	D
148	M	> 30	DS	N	P	23	D	13	D	27	D	3	D	15	E	7	D	19	D	107	D
149	F	0-10	DS	C	P	21	D	13	D	32	PE	3	D	20	ME	7	D	23	D	119	D
150	M	> 30	IN	N	T/A	28	PE	23	E	36	PE	4	D	19	E	14	PE	31	PE	155	PE
151	M	> 30	IN	N	T/A	28	PE	21	E	35	PE	4	D	19	E	15	PE	29	PE	151	PE
152	M	> 30	IN	N	T/A	26	D	17	PE	28	PE	4	D	17	E	11	D	25	D	128	PE
153	M	> 30	IN	N	T/A	26	D	17	PE	27	D	4	D	17	E	12	D	26	D	129	PE
154	F	0-10	IN	C	T/A	39	E	20	PE	38	PE	5	D	19	E	14	PE	25	D	160	PE
155	F	> 30	IN	N	P	18	D	8	D	22	D	4	D	9	D	9	D	18	D	88	D
156	M	> 30	IN	N	T/A	40	E	22	E	37	PE	5	D	21	ME	14	PE	31	PE	170	PE
157	M	> 30	IN	N	T/A	20	D	13	D	25	D	4	D	14	PE	11	D	25	D	112	D
158	F	0-10	IN	C	P	30	PE	20	PE	29	PE	7	PE	12	PE	14	PE	40	E	152	PE
159	M	0-10	IN	C	T/A	20	D	8	D	25	D	4	D	12	PE	12	D	27	D	108	D
160	M	> 30	IN	N	T/A	26	D	18	PE	28	PE	4	D	16	E	12	D	27	D	131	PE
161	M	> 30	IN	N	T/A	21	D	15	PE	28	PE	4	D	16	E	11	D	26	D	121	D
162	F	0-10	IN	C	P	24	D	14	D	27	D	5	D	17	E	14	PE	24	D	125	PE
163	M	> 30	IN	N	T/A	23	D	14	D	27	D	5	D	17	E	12	D	24	D	122	D
164	M	> 30	IN	N	T/A	23	D	14	D	27	D	4	D	18	E	13	D	26	D	125	PE
165	M	> 30	IN	N	T/A	28	PE	23	E	38	PE	6	D	19	E	15	PE	29	PE	158	PE
166	M	> 30	IN	N	T/A	23	D	14	D	28	PE	4	D	18	E	12	D	25	D	124	PE
167	M	> 30	IN	N	T/A	28	PE	23	E	37	PE	6	D	18	E	14	PE	29	PE	155	PE
168	F	0-10	IN	C	P	33	PE	16	PE	38	PE	4	D	18	E	12	D	35	PE	156	PE
169	M	> 30	PP	N	T/A	24	D	14	D	26	D	4	D	17	E	12	D	27	D	124	PE
170	M	> 30	PP	N	T/A	24	D	16	PE	27	D	4	D	18	E	11	D	25	D	125	PE
171	M	> 30	PP	N	T/A	25	D	16	PE	27	D	4	D	17	E	12	D	25	D	126	PE
172	M	> 30	PP	N	T/A	22	D	14	D	28	PE	4	D	17	E	12	D	26	D	123	D
173	F	0-10	PP	C	F	40	E	19	PE	37	PE	8	PE	15	E	16	PE	43	E	178	E
174	M	> 30	PP	N	F	26	D	17	PE	26	D	4	D	18	E	12	D	25	D	128	PE
175	F	> 30	PP	N	F	24	D	16	PE	28	PE	4	D	17	E	12	D	26	D	127	PE
176	M	> 30	PP	N	F	28	PE	23	E	37	PE	5	D	20	ME	17	PE	36	PE	166	PE
177	F	0-10	PP	C	P	16	D	11	D	33	PE	7	PE	15	E	15	PE	24	D	121	D
178	M	0-10	IN	N	T/A	25	D	16	PE	28	PE	4	D	17	E	12	D	24	D	126	PE
179	F	0-10	IN	N	P	26	D	17	PE	28	PE	4	D	17	E	11	D	25	D	128	PE
180	M	0-10	IN	N	T/A	25	D	16	PE	28	PE	4	D	18	E	11	D	25	D	127	PE
181	M	0-10	IN	N	T/A	21	D	15	PE	27	D	4	D	17	E	12	D	25	D	121	D
182	M	0-10	IN	C	T/A	23	D	14	D	27	D	5	D	17	E	11	D	25	D	122	D
183	F	10-20	IN	N	T/A	15	D	10	D	15	D	3	D	7	D	8	D	16	D	74	D
184	M	0-10	PP	C	T/A	28	PE	21	E	33	PE	4	D	18	E	15	PE	29	PE	148	PE
185	M	0-10	PP	C	T/A	32	PE	19	PE	41	E	6	D	19	E	17	PE	35	PE	169	PE
186	M	0-10	PP	C	P	25	D	19	PE	33	PE	6	D	15	E	20	E	31	PE	149	PE
187	F	0-10	PP	C	T/A	20	D	13	D	25	D	4	D	15	E	11	D	27	D	115	D

*Fuente.* Resultados de la aplicación de la escala valorativa: “Gestión de recursos humanos” al personal del Gobierno Regional de Ancash, 2018.

### Leyenda:

#### VARIABLES DE CARACTERIZACIÓN:

<b>Sexo</b>		<b>Condición laboral</b>	
M	Masculino	N	Nombrado
F	Femenino	C	Contratado
<b>Área/Gerencia</b>		<b>Nivel</b>	
DI	Alta Dirección	F	Funcionario
AD	Administración	P	Profesional
PP	Planificación y presupuesto	T/A	Técnicos y auxiliares
IN	Infraestructura		
DS	Desarrollo social		

Para el análisis de la variable de estudio, se asumió los siguientes niveles y rango de puntuaciones.

Valores finales	De las dimensiones						
	Planificac. políticas RRHH	Organizac. trabajo y distribución	Gestión del empleo	Gestión rendimie nto	Gestión compens ación	Gestión desarrollo capacitació n	Gestión de relaciones humanas y sociales
<b>Muy eficiente</b>	50 – 60	27 – 32	50 – 60	11 – 12	20 – 24	24 – 28	50 – 60
<b>Eficiente</b>	39 – 49	21 – 26	39 – 49	9 – 10	15 – 19	19 – 23	39 – 49
<b>Poco eficiente</b>	28 – 38	15 – 20	28 – 38	7 – 8	11 – 14	14 – 18	28 – 38
<b>Deficiente</b>	15 – 27	8 – 14	15 – 27	3 – 6	6 – 10	7 – 13	15 – 27

De la variable de estudio:

Niveles	Puntuación
Muy eficiente	226 – 276
Eficiente	175 – 225
Poco eficiente	124 – 174
Deficiente	69 – 123

**Anexo 7: Análisis estadísticos ítem - total corregida, de la escala valorativa “Gestión de los recursos humanos”**

ITEMS		Correlación total de elementos corregida	Decisión
Planificación de políticas de RR HH	1. Se han establecido políticas alineadas a la ley SERVIR.	,837	Mantener
	2. Las políticas son conocidas por todos los trabajadores.	,905	Mantener
	3. Las políticas se revisan de manera periódica para evaluar su pertinencia.	,833	Mantener
	4. El Sindicato de trabajadores participa en el diseño e implementación de las políticas laborales.	,616	Mantener
	5. Se han establecido procedimientos claros sobre Recursos Humanos.	,924	Mantener
	6. Los procedimientos están alineados a la ley SERVIR.	,522	Mantener
	7. Los procedimientos se revisan de manera periódica para evaluar su pertinencia.	,702	Mantener
	8. Los Informes recogen las necesidades reales de personal.	,766	Mantener
	9. Se realiza mapeo de puestos.	,702	Mantener
	10. Se formula el cuadro de puestos de la entidad con oportunidad	,702	Mantener
	11. La formulación del presupuesto de RR HH, responde a las necesidades reales del GRA	,718	Mantener
	12. La formulación del informe de análisis de necesidad del personal, se hace con anticipación.	,952	Mantener
	13. La realización del mapeo de puestos se realiza acorde a lo estipulado en la ley SERVIR.	,589	Mantener
	14. Las políticas y procedimientos se encuentran alineadas a la inclusión social.	,744	Mantener
	15. Formulación del reglamento interno del personal.	,338	Mantener
Organización del trabajo y distribución	16. El manual de perfiles de Puestos está actualizado.	,913	Mantener
	17. El manual de perfiles de puestos se realiza con la participación de representantes de los trabajadores.	,830	Mantener
	18. El manual de perfiles de puestos se compara con otros manuales similares de regiones líderes.	,249	Mantener
	19. Matriz de valoración de puestos se encuentra actualizada.	,522	Mantener
	20. Se tiene una administración del cuadro de puestos de la entidad.	,702	Mantener
	21. El Manual de Organización y Funciones (MOF) se encuentra actualizado.	,604	Mantener
	22. El Reglamento de Organización y Funciones (ROF) se encuentra actualizado.	,649	Mantener
	23. Se da cumplimiento al MOF y ROF.	,671	Mantener
Gestión del empleo	24. Los procesos de selección son transparentes y se ajustan a la ley SERVIR.	,285	Mantener
	25. Los avisos de convocatoria de personal son oportunos.	,916	Mantener
	26. En la fase de Vinculación, se tienen listas las resoluciones y los contratos.	,247	Mantener
	27. Los planes de inducción y registro de inducciones se encuentran actualizados.	,935	Mantener
	28. El plan de Inducción se enfoca en una buena socialización del trabajador con la entidad.	,953	Mantener
	29. El periodo de prueba es el adecuado para ambas partes.	,935	Mantener
	30. Se cuentan con formatos y reportes de evaluación del periodo de prueba.	,268	Mantener
	31. Existe una excelente administración del legajo.	,400	Mantener
	32. El control de asistencias y permisos es el adecuado.	,366	Mantener
	33. La lista del rol de vacaciones del personal se encuentra actualizada.	,639	Mantener
	34. Existe un correcto manejo del desplazamiento de servidores (rotación, destaque, comisión de servicios).	,849	Mantener
	35. Los procedimientos disciplinarios son claros.	,461	Mantener
	36. Los procesos de desvinculación son conforme a la normatividad vigente.	,649	Mantener
	37. Existen formatos de registro y entrega de cargo.	,380	Mantener
	38. Se realizan encuestas de salida.	,480	Mantener

Gestión del	39. El Plan Anual de Evaluación está acorde a las disposiciones de SERVIR.	,419	Mantener
	40. El Plan de mejora está de acuerdo a los resultados obtenidos a la evaluación de rendimiento del personal.	,480	Mantener
	41. Existe una práctica de la meritocracia.	,702	Mantener
Gestión de la compensación	42. Se consideran las compensaciones económicas y no económicas.	,935	Mantener
	43. Los reportes de planillas se encuentran actualizados.	,588	Mantener
	44. Los reportes de compensaciones no económicas se encuentran actualizados.	,397	Mantener
	45. Las listas de las Resoluciones de beneficios se encuentran actualizadas.	,473	Mantener
	46. El registro de pensiones y otorgamiento de pensiones se encuentran actualizados.	,702	Mantener
	47. Se aplica la normativa para el pago de pensiones.	,338	Mantener
Gestión de desarrollo y capacitación	48. Se realizan periódicamente diagnósticos de las necesidades de capacitación.	,355	Mantener
	49. El Plan de capacitación y formación profesional se actualiza periódicamente.	,874	Mantener
	50. La evaluación de capacitación es transparente y justa.	,877	Mantener
	51. El registro de capacitaciones internas se actualiza periódicamente.	,338	Mantener
	52. El Plan de línea de carrera del trabajador se actualiza periódicamente.	,702	Mantener
	53. Se elaboran y registran periódicamente los diagnósticos de potencial de desarrollo.	,671	Mantener
	54. Los trabajadores están considerados para la línea de carrera, sin discriminaciones.	,397	Mantener
Gestión de relaciones humanas y sociales	55. Existe una buena relación en asuntos laborales y colectivos.	,933	Mantener
	56. Se procesan periódicamente los registro de pliegos de reclamos y registros colectivos.	,373	Mantener
	57. Los asuntos laborales individuales y colectivos se resuelven en la brevedad posible.	,953	Mantener
	58. Los planes y programas de seguridad y salud en el trabajo están acordes a la ley SERVIR.	,757	Mantener
	59. El plan de capacitaciones en SST, identificación y evaluación de riesgos se encuentra actualizado.	,349	Mantener
	60. Se actualiza constantemente el Registro de incidentes por seguridad y salud en el trabajo.	,522	Mantener
	61. El Plan de bienestar social está de acuerdo a las políticas y leyes vigentes.	,702	Mantener
	62. Se cuenta con convenios institucionales para brindar facilidades al sector civil.	,379	Mantener
	63. Se realizan programas deportivos, culturales y recreativos.	,837	Mantener
	64. Se realiza periódicamente una evaluación de satisfacción de las actividades sociales.	,370	Mantener
	65. Se aprecia el compromiso de la alta dirección en la satisfacción de los servidores civiles.	,702	Mantener
	66. Se aprecia la eficacia de la comunicación, pudiéndose conocer las iniciativas, sugerencias, pedidos, opiniones de los empleados.	,240	Mantener
	67. El Plan de comunicación interna es acorde a las necesidades de los trabajadores.	,618	Mantener
	68. Se realiza periódicamente el Diagnóstico de cultura organizacional.	,450	Mantener
	69. Los Planes de acción de mejora del clima y cultura organizacional se actualizan periódicamente.	,336	Mantener

**Anexo 8. Matrices integradoras de las categorías emergente de los factores críticos de la gestión de recursos humanos**

Anexo 12-A. *Matriz integradora de categorías emergentes de factores condicionantes de la planificación de políticas de GRH*

<b>Categorías emergentes (Factores críticos)</b>	<b>Categorías medulares</b>
a) Planificación presupuestal restrictiva y débil b) Burocracia de la gestión presupuestaria c) Ausencia de cuadros técnicos de personal especializado d) Inexistencia de una línea base sobre las necesidades reales del personal. e) funcionarios de confianza y de carrera improvisados f) Sistemas de información deficientes para una adecuada toma de decisiones g) Corrupción de funcionarios y servidores de la administración pública. h) Previsión de la planificación de personal incoherente a los fines y objetivos de la entidad regional. i) Presencia y manejo de diversos regímenes laborales	Cultura de planificación débil  Estructura institucional desacoplada  Administración burocrática de la planificación

A nexa 12-B. *Matriz integradora de categorías emergentes de factores condicionantes de la organización del trabajo y su distribución*

<b>Categorías emergentes (Factores críticos)</b>	<b>Categorías medulares</b>
a) Desorganización del proceso de selección de personal y manejo de expedientes administrativos. b) Normas regulatorias inoperativas en la práctica c) Dificultades en la simplificación administrativa: Duplicidad de los expedientes sobre el mismo hecho d) Ausencia de control y supervisión en cada subgerencia. e) Ausencia del manual de perfiles de puestos y descripción de cargos. f) Ausencia de cuadros técnicos en la normativa laboral. g) Desactualización de herramientas básicas: ROF y MOF	Implementación incipiente de puestos de trabajo  Inoperatividad del marco normativo sobre la organización del trabajo

*Anexo 12-C. Matriz integradora de categorías emergentes de factores condicionantes de la gestión del empleo*

<b>Categorías emergentes (Factores críticos)</b>	<b>Categorías medulares</b>
a) Ausencia de personal conocedor y especializado en gestión del empleo	Proceso de incorporación incipiente y no meritocrático
b) Lineamientos existentes en la gestión del personal son arbitrarias y clientelares.	
c) Ausencia de políticas en el proceso de evaluación de personal, desde su incorporación hasta el cese.	Desconocimiento de la gestión del personal.
d) Los concursos no son transparentes ni meritocráticos	
e) Los instrumentos de gestión y herramientas de trabajo incipientes en contraste al actual servicio civil.	
f) Desconocimiento de las normas vigentes y hacer caso omiso a las actuales regulaciones laborales.	Ausencia de lineamientos regulatorios laborales en el GRA
g) No existen políticas de regulación del empleo en el GRA	
h) La movilidad del personal es arbitraria y responde a cuestiones politizadas.	

*Anexo 12-D. Matriz integradora de categorías emergentes de factores condicionantes de la gestión del rendimiento*

<b>Categorías emergentes (Factores críticos)</b>	<b>Categorías medulares</b>
a) Falta de capacitación acorde a sus funciones y metas.	Práctica incipiente de la evaluación del desempeño
b) Las prácticas de evaluación de desempeño laboral obedecen a fines ajenos a los objetivos organizacionales.	
c) No se prioriza asignación presupuestal para la gestión del rendimiento	
d) Ausencia de planificación respecto a la gestión del rendimiento	Deficiente regulación del proceso de evaluación del desempeño
e) Capacitaciones del personal realizadas no responden a las necesidades reales de los trabajadores.	
f) Descuido o desinterés en el manejo de procedimientos administrativos respecto a la evaluación del desempeño laboral	
g) 80% de servidores nombrados poseen edad avanzada, no actualizados y con un nivel de rendimiento bajo.	

h) No existen regulaciones a nivel de la entidad pública que promueva la gestión del rendimiento del personal	
---	--

*Anexo 12-E. Matriz integradora de categorías emergentes de factores condicionantes de la gestión de compensación*

<b>Categorías emergentes (Factores críticos)</b>	<b>Categorías medulares</b>
a) Incoherencia estratégica de las compensaciones	Incoherencia estratégica de las retribuciones  Gestión deficiente de compensaciones
b) Incumplimiento de beneficios sociales a trabajadores.	
c) Insatisfacción laboral por la inequidad de escalas remunerativas.	
d) El salario remunerativo no está acorde al costo de vida actual. (Salarios congelados).	
e) Las compensaciones económicas dispares por conceptos no remunerativos.	
f) Sistema de información de compensaciones ineficientes.	
g) Diversidad de regímenes laborales.	
h) Ausencia de políticas de retribución al desempeño laboral.	
i) Deficiente manejo de las pensiones de ex trabajadores.	

*Anexo 12-F. Matriz integradora de categorías emergentes de factores condicionantes de la gestión del desarrollo y la capacitación*

<b>Categorías emergentes (Factores críticos)</b>	<b>Categorías medulares</b>
a) Incoherencia entre la evaluación del desempeño y las necesidades de formación del personal	Incoherencia estratégica de formación  Ausencia de regulación de una línea de carrera
b) No se cuenta con una línea base diagnóstica para elaborar el plan de capacitación.	
c) Entidades encargadas de las capacitaciones no se hacen en base a criterios establecidos.	
d) La entidad pública no prioriza la asignación presupuestal para la capacitación del personal.	
e) Asensos arbitrarios para personal de jefaturas.	
f) No existe planes de desarrollo profesional y de competencias del servidor.	

*Anexo 12-G. Matriz integradora de categorías emergentes de factores condicionantes de la gestión de relaciones humanas y sociales*

<b>Categorías emergentes (Factores críticos)</b>	<b>Categorías medulares</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Deficiente proceso de comunicación laboral</li> <li>b) Relaciones laborales basadas en la desconfianza, la discriminación y pérdida del sentido humano.</li> <li>c) Intervenciones del sindicato de trabajadores que debilitan las relaciones laborales.</li> <li>d) Pérdida de la práctica de los valores en el trabajo.</li> <li>e) Prevalecen intereses personales por encima de los colectivos y organizacionales.</li> <li>f) No se desarrollan acciones relacionadas al bienestar social ni seguridad laboral.</li> <li>g) Ausencia de planes de acción orientados a mejorar el clima laboral, la cultura organizacional y comunicación interna.</li> <li>h) No se insertan lineamientos del clima laboral y comunicación interna en los documentos de gestión.</li> <li>i) Presencia de conflictos laborales, quejas y reclamos por parte del personal.</li> </ul>	<p>Relaciones laborales inadecuadas</p> <p>Inexistencia de lineamientos regulatorios del clima laboral y comunicación interna.</p>

## Anexo 9. Correlaciones dimensiones – puntuación total de la escala valorativa “GRH”

Dimensiones	Planificac. de políticas de RR HH	Organizac. del trabajo y distribución	Gestión del empleo	Gestión del rendim.	Gestión de la compens.	Gestión del desarrollo y capacitac	Gestión de RR. HH. y sociales
Planificación de políticas de RR HH	1						
Organización del trabajo y su distrib.	,869	1					
Gestión del empleo	,916	,871	1				
Gestión del rendimiento	,797	,568	,732	1			
Gestión de la compensación	,901	,881	,848	,673	1		
Gestión del desarrollo y capac.	,910	,982	,941	,736	,826	1	
Gestión de las RR. HH. y sociales	,881	,791	,869	,807	,732	,914	1
<b>Puntuac. total</b>	<b>,974</b>	<b>,920</b>	<b>,965</b>	<b>,786</b>	<b>,900</b>	<b>,965</b>	<b>,929</b>

Fuente: Puntuaciones de la muestra de estudio piloto.

## **Anexo 10. Artículo científico**

**1. Título.** Propuesta de lineamientos de política laboral para mejorar la gestión de los recursos humanos. Caso: Gobierno Regional de Áncash.

**2. Autor:**

HURTADO TREJO, Roger Genaro

CORREO: hurtado\_t\_rg@hotmail.com

AFILIACION INSTITUCIONAL: Universidad César Vallejo.

**3. Resumen**

La presente investigación responde a la problemática de la deficiente gestión de los recursos humanos (GRH) existente en la entidad pública del Gobierno regional de Ancash. Tuvo como objetivo general, elaborar una propuesta de lineamientos de política laboral regulatorias para mejorar la GRH del Gobierno Regional de Ancash, a partir de la determinación de las necesidades de cambio e identificación de factores críticos que la condicionan. El tipo de investigación fue proyectiva, y diseño descriptivo-explicativo transeccional de campo y propositivo. Mediante un muestreo probabilístico aleatorio estratificado proporcional, se trabajó con una muestra de 187 servidores públicos del Gobierno regional de Ancash. Para el análisis de datos, se utilizó la estadística descriptiva básica y la teoría fundamentada. Entre sus resultados se determinó que la mayoría de servidores públicos evalúan la gestión de los recursos humanos como poco eficiente con tendencia al nivel deficiente; los mismos que se encuentran condicionados por una serie de factores generadores. Concluyendo que la GRH del Gobierno Regional de Áncash, es deficiente; esto debido a la existencia de un desorden en la administración del personal, falta de planificación estratégica del RR.HH, la subordinación funcional, incoherencia estratégica, cultura institucional desacoplada, estructura organizacional deficiente, ausencia de regulaciones normativas laborales.

**4. Palabras claves:** Lineamientos de política laboral, gestión de recursos humanos, Gobierno Regional.

**5. Abstract**

The present investigation responds to the problem of the deficient management of human resources (GRH) existing in the public entity of the regional government of Ancash. Its general objective was to prepare a proposal for regulatory labor policy guidelines to improve the GRH of the Ancash Regional Government, based on the determination of the

needs for change and identification of critical factors that condition it. The type of research was projective, and descriptive-explanatory transectional field and propositive design. Through a proportional stratified random probabilistic sampling, we worked with a sample of 187 public servants of the Ancash regional government. For data analysis, basic descriptive statistics and grounded theory were used. Among its results, it was determined that the majority of public servants evaluate the management of human resources as inefficient with a tendency to a deficient level; the same ones that are conditioned by a series of generating factors. Concluding that the HRM of the Regional Government of Ancash is deficient; This is due to the existence of a disorder in the administration of personnel, lack of strategic HR planning, functional subordination, strategic incoherence, decoupled institutional culture, poor organizational structure, absence of labor regulations.

**6. Keywords:** Labor policy guidelines, human resources management, Regional Government.

## **7. Introducción**

En el marco de la gestión pública, la gestión de los recursos humanos (GRH) constituye una herramienta estratégica orientada a lograr la eficacia y eficiencia organizacional. El servidor público es el activo más importante de una organización (Parsson, 2013). En este marco, la GRH de toda entidad pública, debe alinearse a los actuales lineamientos de política de modernización de la gestión pública. Sin embargo, de acuerdo a Sanz (2015), considera que existe una gran brecha en el tránsito de un enfoque basado en la administración pública tradicional hacia el actual de enfoque de la gestión estratégica de los recursos humanos, en países en vías de desarrollo.

De acuerdo a SERVIR (2011), afirma que en el Perú la GRH se caracteriza por la ausencia de planificación y dirección que responda a la problemática y necesidades del trabajador, y a la vez se brinde un servicio civil eficaz y enfocado en el ciudadano. A su vez, la Presidencia del Consejo de Ministros [PCM, 2013] afirma que una de las principales deficiencias en la gestión pública peruana, lo constituye la inadecuada política y gestión de recursos humanos, y así mismo que los gobiernos regionales muestran serias deficiencias de capacidad administrativa, repercutiendo en el bienestar laboral de las personas.

A nivel del Gobierno Regional de Áncash (GRA), se hace evidente el predominio del modelo tradicional de la administración pública. En este contexto, la Dirección Regional del Trabajo y Promoción del Empleo (DRTYPE, 2016) de la Región Áncash, afirma que las actuales políticas de personal y de empleo son burocratizados, responden a cuestiones

partidaristas, clientelares y arbitrarias y no con una visión estratégica que aporte valor agregado. En consecuencia, constituye un imperativo que desde un diagnóstico específico se determine las necesidades de cambio, así como aquellos factores críticos que la vienen condicionando y a partir de ellos plantear lineamientos de política laboral adecuadas al enfoque actual de GRH a nivel de gobierno regional.

Por tal motivo, en la presente investigación se formuló el siguiente problema: ¿Qué lineamientos de política laboral debe plantear una propuesta para mejorar la gestión de los recursos humanos del Gobierno Regional de Áncash, 2018? Para tal efecto, tuvo como objetivo general: Elaborar una propuesta de lineamientos de política laboral para mejorar la gestión de los recursos humanos del Gobierno Regional de Áncash, 2018.

De la exploración de trabajos previos, se tiene: A nivel internacional, Sanz (2015), en su estudio afirma que el sistema de gestión del personal, tiene problemas de interconexión en su funcionamiento; la misma que se caracteriza por ser burocrática, arbitraria y anacrónica. A nivel nacional, Chacaltana & Sulmont (2004), plantean que es una urgencia la implementación de políticas laborales de calidad en el Perú; pero a la vez no existe claridad en su formulación, implementación, aplicación e institucionalización. Por su parte, la secretaria de gestión Pública de la SGP\_PCM (2013), plantean que existe una deficiente GRH y por ende en la formulación de políticas adecuadas y claras. Así mismo, Iacoviello (2011), en su estudio sobre el Sistema de Servicio Civil de Perú, identificó un conjunto de debilidades.

De las teorías relacionadas al tema. El presente estudio, para el análisis y explicación de la GRH, se basa en tres enfoques que en determinados momentos han imperado en toda organización pública (Sanabria, 2015): Primero. El enfoque burocrático, conocido como la administración del personal, la cual trae consigo la rigidez o inflexibilidad en la gestión del personal. Lo que conlleva a aumentar la ineficiencia del sistema estatal, reducir la calidad del servicio al ciudadano y la efectividad de las políticas públicas (Condrey, 2012). Como resultado de los efectos de la burocracia en el sector público, dieron lugar al *enfoque teórico gerencial*, asociado a la denominación de gestión del talento humano; y el enfoque estratégico de la dirección de los recursos humanos, la cual busca alinear la gestión del talento humano con los objetivos de la organización, incorporando nuevos valores a la gestión (Ban y Gossett, 2010).

Finalmente, en base a los planteamientos de Denhardt (2003), surge el actual *enfoque de la gestión de los recursos humanos*, que responden al servicio de la gestión pública, en la

cual, en el sector público, se centra en el servicio que se brinda a los ciudadanos (Mondragón, Mata & Gutiérrez, 2017). En lo que respecta al modelo teórico de la GRH, el presente estudio se basa en el “marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil”, planteado por Longo (2002), así como en los estándares de gestión del servicio civil establecidos para América Latina suscrito en la Carta Iberoamericana de la Función Pública (CLAD-ONU, 2003). En efecto dicho modelo constituye un diseño de carácter sistémico estructurado por siete subsistemas planteado por la SGP-PCM (2013).

*Por otro lado, respecto a las políticas públicas laborales.* Su delimitación conceptual, no existe una definición consensuada, sin embargo, se puede afirmar que son concebidas como un proceso social e institucional de toma de decisiones orientado a resolver un problema público (Alza, 2010). Respecto a su tipología, tomando la taxonomía planteada por Alza (2009), a partir del marco técnico y normativo del Perú, se considera que la propuesta de lineamientos de políticas laborales se inserta en el tipo de política regulatoria que buscan modificar cambios de conductas en las personas, de gestión y en el nivel de gobierno regional.

*De la justificación del estudio.* A nivel nacional, según los informes de Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Perú de Iacovello (2015) considera la Región Áncash como una de las regiones con mayores problemas de desorden de administración pública. En efecto, una propuesta de lineamientos de políticas laborales, basada en aquellas necesidades de cambio de los servidores públicos, conllevará a promover el empoderamiento de los recursos humanos, el orden administrativo del personal y por ende una mayor calidad del servicio al ciudadano.

## **8. Método**

En el marco de la investigación holística, el tipo de investigación es proyectiva. Por otra parte, respondiendo los objetivos del estudio su diseño es: Descriptivo-explicativo transeccional de campo y propositivo. Su esquema es el siguiente:

**Propuesta ---> Proceso causal ---> Evento a modificar-----Organización**

Respecto a su población y muestra. Se consideró una población referencial constituida por 297 servidores públicos del Gobierno Regional de Ancash, 2018. Para la selección de la muestra, se utilizó un muestreo probabilístico aleatorio estratificado proporcional, y mediante la fórmula de estimación de frecuencias, se determinó una muestra representativa de 187 unidades de información.

Respecto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos, en coherencia con los

objetivos de estudio, se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento la escala valorativa “Gestión de recursos humanos”. Dicho instrumento, muestra evidencias de validez mediante juicio de cinco expertos, validez de constructo muy alto y un coeficiente de confiabilidad muy alto ( $\alpha = 0,977$ ). Por otra parte, se utilizó la entrevista, la cual, mediante una guía de entrevista en profundidad, permitió identificar las razones, causas o factores que condicionan la eficiencia de la GRH en el Gobierno Regional de Ancash. Para el análisis de los datos cuantitativos, se hizo uso de estadísticos descriptivos básicos, y para la perspectiva cualitativa se aplicó el método de la teoría fundamentada, la cual se basó en tres procesos fundamentales: La sistematización de la información, la categorización y la teorización.

## **9. Resultados**

De acuerdo a la percepción de los servidores públicos, se determinó que más de la mitad del personal (55 %) la perciben en el nivel poco eficiente y el 42 % en el nivel deficiente. Resultados, que se reiteran a nivel de cada una de las dimensiones e indicadores de estudio. De su análisis se encontró unas debilidades y que constituyen necesidades de cambio. Respecto al nivel de eficiencia de la GRH según las variables de caracterización socio laboral, condición laboral. Los resultados evidencian, que no existen diferencias porcentuales respecto al género del trabajador, área de desempeño laboral y condición laboral; mientras si existe una fluctuación porcentual significativa respecto al tiempo de servicios como trabajador, y al nivel del servidor en el que se desempeña. En relación a los factores o procesos causales que han originado la problemática, se identificaron categorías recurrentes o medulares, que se constituyen en factores críticos que condicionan la eficiencia de la gestión en cada uno del subsistema que la conforman.

## **10. Discusión**

De acuerdo a los resultados presentados, se puede observar la existencia de un conjunto de debilidades, las cuales corresponden a las características de un enfoque burocrático o tradicional, que de acuerdo a Sanabria (2015) obstaculizan la gestión del personal por parte de los directivos y por ende el cumplimiento de las metas institucionales. Por otra parte, conlleva a aumentar la ineficiencia del sistema estatal, reducir la calidad del servicio al ciudadano y la efectividad de las políticas públicas (Coggburn et al., 2010; Condrey, 2012). A su vez, se alinean con lo planteado por Chacaltana & Sulmont (2004) al afirmar que en el Perú existen la necesidad de implementar políticas que promocionen el empleo. También, con Sanz (2015) al concluir que el sistema de gestión de personal se aleja de la concepción

de un enfoque sistémico y de una dirección estratégica en materia de personal. En lo que respecta a los resultados del nivel de eficiencia de acuerdo a cada uno de los subsistemas y procesos de GRH. Dichas necesidades son corroborados por Iacoviello (2015), el cual encontró una serie de debilidades y rezagos de la práctica de un enfoque de administración pública burocrática.

*Por otro lado, en relación a los resultados del nivel de eficiencia de la GRH, según variables de caracterización socio laborales de los servidores públicos. Dichos resultados constituyen un aporte transitorio a ser corroborada en otras poblaciones de estudio y entidades públicas, ya que no existen estudios previos que se hayan ocupado de dichas variables de caracterización. Respecto a los factores críticos de los subsistemas de GRH, los factores identificados concuerdan con los puntos críticos que considera Longo (2002).*

Finalmente, en relación a sus implicancias teóricas. El presente estudio deja abierta el panorama, para seguir profundizando en la comprensión y profundización de los factores que vienen condicionando la gestión eficiente el recurso humano en el nivel de gobierno regional. A su vez, constituye una aproximación a su comprensión y análisis del tema de manera global; por lo que se hace necesario profundizar en el estudio de manera pormenorizada en cada uno de los subsistemas que la estructura la gestión de los recursos humanos.

## **11. Conclusiones**

La GRH del Gobierno Regional de Áncash, de acuerdo a la percepción de la mayoría de los servidores públicos es poco eficiente con clara tendencia al nivel deficiente; esto debido a la existencia de un desorden en la administración del personal, falta de planificación estratégica del RR.HH, la subordinación funcional, incoherencia estratégica, cultura institucional desacoplada, estructura organizacional deficiente, ausencia de regulaciones normativas laborales.

## **12. Referencias**

- Alza, C. (2010). *Diseño de políticas públicas en derechos humanos*. Curso virtual para la Maestría en Derechos Humanos. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Ban, C. Y Gossett, C. (2010). "The Changing Roles of the Human Resource Office". En Condrey, S. (Ed.). *Handbook of Human Resource Management in Government*, (3a ed.), 5-25). Estados Unidos: Jossey-Bass.
- Chacaltana, J. & Sulmont, D. (2004). Políticas activas en el mercado laboral peruano: el potencial de la capacitación y los servicios de empleo. *Políticas de empleo en el Perú*, 1, 221-298. Recuperado de <http://www.cies.org.pe/sites/default/Files/Files/Diagnosticoypropuesta/Archivos/Parte-Uno.Pdf>.

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia. Mc Graw Hill.
- Condrey, S. (2012). "Public Human Resources Management: How We Get Where We Are Today". En Riccucci, N. (Ed.). *Public Personnel Management: Current Concerns, Future Challenges*, 1-13. Estados Unidos: Pearson Education.
- Denhardt, R. & Denhardt, J. (2003). The new public service: An approach to reform. *International Review of Public Administration*, 8(1), 3-10. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/12294659.2003.10805013>.
- Dirección Regional del Trabajo Y Promoción del Empleo (2016). *Prensa*. Recuperado de <http://diretraancash.blogspot.com/2016/04/directorio-direccion-regional-de.html>.
- Hurtado, J. (2002). *El proyecto de investigación. Metodología de la investigación holística*. Caracas, Venezuela: SYPAL
- Iacoviello, M. (2015). *Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Perú*. Recuperado de [https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7152/ICS\\_TN\\_Diagnostico\\_institucional\\_del\\_servicio\\_civil\\_Peru.pdf?Sequence=1&isAllowed=y](https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7152/ICS_TN_Diagnostico_institucional_del_servicio_civil_Peru.pdf?Sequence=1&isAllowed=y).
- Longo, F. (2002). *Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil*. Washington, D.C.: BID. Recuperado de <http://siare.clad.org/siare/innotend/profesion/pdfs/BID-Marco-para-el-diagnostico-de-sistemas-de-servicio-civil.pdf>.
- Mondragón, A.; Mata, E. & Gutiérrez, É. (2017). *Modelos de gestión de Recursos Humanos*. TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río, 4(8).
- Parsons, W. (2013). *Políticas públicas: una introducción a la teoría y la práctica del análisis de políticas públicas*. México:Flacso
- Secretaría de Gestión Pública SGP-PCM (2013). *Política nacional de modernización de la gestión pública al 2021*. Lima: Autor. Recuperado de <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/PNMGP.pdf>
- Sanabria, P. (comp.) (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano* / Universidad de los Andes, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo, Bogotá: Kimpres S. A. S.
- Sanz, P. (2015). *La gestión del capital humano en el ámbito de la administración pública*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Recuperado de [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0397\\_Sanzpv.Pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0397_Sanzpv.Pdf).
- Servicio Civil- Autoridad Nacional (2013). *El Servicio Civil Peruano: antecedentes, marco normativo actual y desafíos para la reforma*. Recuperado de <https://storage.servir.gob.pe/biblioteca/SERVIR%20-%20EI%20servicio%20civil%20peruano.PDF>.
- Presidencia de Consejo de Ministros (2013). *Política nacional de modernización de la gestión pública al 2021*. Lima: Autor. Recuperado de <http://sgp.pcm.gob.pe/.pdf>

## **DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO**

Yo, Hurtado Trejo Roger Genaro, egresado del Programa de Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 31652475 con la tesis titulada: Propuesta de lineamientos de política laboral para mejorar la gestión de los recursos humanos. Caso: Gobierno Regional de Áncash.

Declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Trujillo, 04 de agosto del 2019

  
\_\_\_\_\_  
HURTADO TREJO, Roger Genaro  
DNI N° 31652475

## Anexo 11. Documento de similitud

Feedback Studio - Google Chrome  
ev.tumitin.com/app/carta/es/?o=1209894721&lang=es&u=1067493245&ss=1

feedback studio TESIS DGPO -- /0

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

Propuesta de lineamientos de política laboral para mejorar la gestión de los recursos humanos del Gobierno Regional de Ancash, 2018.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

AUTOR:  
Mg. Hurtado Trejo, Roger Genaro (ORCID: 0000-0001-5816-5746)

ASESOR:  
Dr. Florian Plascencia, Roque Wilmar (ORCID: 0000-0002-3475-8325)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Página: 1 de 79 Número de palabras: 26757 Text-only Report High Resolution Activado 1:01 p. m. 8/11/2019

**Resumen de coincidencias**

**19 %**

1	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	4 %
2	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	1 %
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuentes de Internet	1 %
4	Entregado a Pontificia ... Trabajo del estudiante	1 %
5	repositorio.unsa.edu.pe Fuentes de Internet	<1 %
6	pt.scribd.com Fuentes de Internet	<1 %
7	www.odoc.ipap.sg.gba... Fuentes de Internet	<1 %
8	documentop.com Fuentes de Internet	<1 %
9	tesis.pucp.edu.pe Fuentes de Internet	<1 %
10	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	<1 %
11	muqui.org Fuentes de Internet	<1 %

## Anexo 12. Acta de aprobación de originalidad de la tesis

 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS</b>	Código : F06-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	--	---

Yo, ROQUE WILMAR FLORIAN PLASENCIA Docente del Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo Trujillo, revisor (a) de la tesis titulada:

“PROPUESTA DE LINEAMIENTOS DE POLÍTICA LABORAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL GOBIERNO REGIONAL DE ANCASH, 2018”, del (de la) estudiante HURTADO TREJO, ROGER GENARO constato que la investigación tiene un índice de similitud de 19 % verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/la suscrito (a) analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lugar y Fecha: Trujillo, 25 de julio del 2019



ROQUE WILMAR FLORIAN PLASENCIA

DNI: 27144066

Anexo 13. Autorización de publicación de tesis en repositorio institucional UCV.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)  
"César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA  
PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

HURTADO TREJO ROGER GENARO  
D.N.I. : 31652475  
Domicilio : Sr. CARLOS VALENZUELA N°1216 - HUARA  
Teléfono : Fijo : 03-231591 Móvil : 969944111  
E-mail : HURTADO.T.RG@HOTMAIL.COM

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad : .....  
Escuela : .....  
Carrera : .....  
Título : .....

Tesis de Post Grado

Maestría

Grado : DOCTOR

Doctorado

Mención : GESTION PUBLICA Y GOBERNANZA

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

HURTADO TREJO ROGER GENARO

Título de la tesis:

PROPUESTA DE LINEAMIENTOS DE POLÍTICA LABORAL PARA MEJORAR  
LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL GOBIERNO REGIONAL DE AJAJAJA  
2018

Año de publicación : 2019

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN  
ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

Firma : 

Fecha : 04/08/2019

**Anexo 14. Formulario de autorización de la versión final del trabajo de investigación**