



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

**El conocimiento del diálogo social como una herramienta favorable del
servicio civil en el funcionamiento de zona registral N°V SUNARP–2021**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

AUTOR:

Vásquez Malpica, Juan Oscar Daniel (ORCID: [0000-0001-7023-7327](https://orcid.org/0000-0001-7023-7327))

ASESOR:

Dr. Horna Clavo, Edilberto (ORCID: [0002-5241-6003](https://orcid.org/0002-5241-6003))

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y modernización del estado

TRUJILLO-PERÚ

2022

Dedicatoria

A Marilyn, amiga, esposa y compañera de vida. A nuestros hijos Emilio, Valeria y Mía. Ustedes son la fuente de inspiración y motivación inagotable para mejorar como persona, en todos los ámbitos, incluyendo lo académico y profesional.

El autor

Agradecimiento

A los docentes de la Universidad César Vallejo que me brindaron la oportunidad de potenciar mis competencias profesionales e incentivaron y motivaron competencias metodológicas.

A los funcionarios y dirigentes sindicales de la zona registral N° V – Sede Trujillo, quienes han colaborado para poder realizar la presente investigación.

El autor

Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Resumen.....	v
Abstract.....	vi
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	7
III. MÉTODOLÓGÍA.....	34
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	34
3.2. Categorías, subcategorías y matriz de categorización apriorística.....	34
3.3. Escenario de estudio.....	35
3.4. Participantes.....	35
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	35
3.6. Procedimiento.....	36
3.7. Rigor científico.....	36
3.8. Método de análisis de datos.....	37
3.9. Aspectos éticos.....	38
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	38
V. CONCLUSIONES.....	47
VI. RECOMENDACIONES.....	49
REFERENCIAS.....	50
ANEXOS	

Resumen

En la presente investigación cualitativa se analiza el conocimiento del diálogo social y su impacto en el servicio civil de la Zona Registral N°V – SUNARP 2021, como herramienta para mejorar la optimización en la implementación de la reforma del servicio civil. Luego de varios intentos de reformar el servicio civil peruano, desde el inicio de la década del dos mil, desde el Foro del Acuerdo Nacional, se diseñan políticas públicas orientadas a fortalecer el diálogo social y el trabajo decente.

El marco legal vigente solo regula el diálogo social tripartito, esto es, solo alcanza a las relaciones laborales del sector privado a través del Consejo Nacional de Trabajo y Promoción del Empleo. Pese a que se reactivó el diálogo social, los avances de este no han representado un cambio significativo en políticas laborales públicas.

En el Estado peruano el diálogo social no ha sido contemplado en el marco legal de la propuesta de la reforma del servicio civil, incluso la negociación colectiva fue reconocida con significativas restricciones que vaciaban de contenido ese derecho constitucional. Los cambios normativos en el régimen laboral CAS ha debilitado sustancialmente las posibilidades de éxito de la reforma del servicio civil.

La falta de diálogo social formal en el seno del propio Estado, entre éste y sus trabajadores, podría representar una posibilidad para mejorar la implementación de la reforma del servicio civil, pues los intentos previos nunca llegaron a concretarse y el desorden en los regímenes laborales del sector público continuarán, en la medida que los trabajadores estatales no sean comprendidos en la formulación y con una participación en la implementación de la reforma.

Palabras clave: diálogo social, libertad sindical, negociación colectiva, servicio civil.

Abstract

In this qualitative research, the knowledge of social dialogue and its impact on the civil service of the Registry Zone N ° V - SUNARP 2021 is analyzed, as a tool to improve the optimization in the implementation of the civil service reform. After several attempts to reform the Peruvian civil service, since the beginning of the 2000s, the National Agreement Forum has designed public policies aimed at strengthening social dialogue and decent work.

The current legal framework only regulates tripartite social dialogue, that is, it only covers labor relations in the private sector through the National Council for Labor and Employment Promotion. Although social dialogue was reactivated, its progress has not represented a significant change in public labor policies.

In the Peruvian State, social dialogue has not been contemplated in the legal framework of the civil service reform proposal, even collective bargaining was recognized with significant restrictions that emptied that constitutional right of content. Regulatory changes in the CAS labor regime have substantially weakened the chances of success of civil service reform.

The lack of formal social dialogue within the State itself, between it and its workers, could represent a possibility to improve the implementation of the civil service reform, since previous attempts never materialized and disorder in the labor regimes of the Public sector will continue, to the extent that state workers are not included in the formulation and with a participation in the implementation of the reform.

Keywords: social dialogue, freedom of association, collective bargaining, civil service.

I. INTRODUCCIÓN

En la evolución del Estado se busca actualmente consolidar el Estado Constitucional y Democrático de Derecho. Este nuevo estadio consagra el principio democrático constituyéndose en un pilar irreductible el respeto de la dignidad de la persona humana. Es decir, construir una sociedad equilibrada entre los diversos actores que la componen, que entendemos solo puede ser posible a través de una convivencia e interacción dialógica.

Las relaciones laborales (también denominadas industriales, en otras sociedades) han sido a lo largo de la historia de la humanidad una fuente inagotable de contradicciones entre los dueños del capital y los trabajadores que lo dinamizan o reconvierten en riqueza. Grandes luchas sociales han tenido como objetivo central la reivindicación de condiciones laborales dignas, desde la jornada máxima de trabajo, los descansos remunerados, el reconocimiento de las organizaciones de trabajadores, entre otras, que están coaligadas con la evolución de la sociedad y de las formas en las que se produce la riqueza.

Quiñones (2005) señala que en el periodo post guerra se consolida la teoría pluralista de las relaciones laborales que verá al diálogo social bajo la idea de imperativo moral, como obligación a comprometerse en la negociación, en la limitación del poder de las partes y en limitar el poder del Estado. En este esfuerzo, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) se constituyó como ente supranacional para articular el diálogo social entre los gremios de empresarios, sindicatos de trabajadores y los Estados, convirtiéndose en fuente normativa del Derecho Laboral Colectivo a través de los convenios internacionales que promueve y aprueba, para luego ser ratificados por los Estados en sus legislaciones nacionales.

En nuestro país, se han generado espacios de diálogo social formal. Así tenemos al Consejo Nacional del Trabajo y Promoción del Empleo (CNTPE), reactivado en el año 2002, luego de un espacio de diálogo social y concertación nacional de mayor envergadura, que es el Foro del Acuerdo Nacional. Este espacio comprende a los representantes de los gremios empresariales y a las centrales sindicales que afilian mayoritariamente a los trabajadores del sector privado, quienes interactúan conjuntamente con el Estado. Otro espacio es el Consejo Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Sin embargo, como lo hemos señalado, el diseño formal actual solo regula el diálogo social tripartito, es decir, se auspicia un espacio para la búsqueda de la concertación entre trabajadores del sector privado, sus empleadores y el Estado. Así lo señaló el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo en el informe N° 309-2017-MTPE/4/8, de fecha 8 de marzo del 2017, entre sus conclusiones señala que, el diálogo social en el ámbito laboral público es bipartito, en la medida que el Estado participaría solo como empleador y no como gobierno. Esta interpretación es contradictoria en sí misma, por cuanto, la permeabilidad del diálogo social admite como forma básica el bipartismo (entre empleador y trabajadores, sin intervención del estado). Asimismo, más allá de las sucesivas modificaciones normativas de la negociación colectiva en el sector público en los últimos años, este derecho constitucional es un mecanismo formal del diálogo social bipartito entre el Estado y sus trabajadores. Es decir, es perfectamente posible colegir que es posible ampliar el contenido del diálogo social dentro de la esfera estatal.

Otra conclusión del mencionado informe se refiere a los aspectos normativos de los instrumentos de gestión que regulan al CNTPE, el cual está constituido como una instancia de diálogo social tripartito por lo que en su seno solamente se ventilan las problemáticas laborales referidas al sector privado. Además, precisa que el diálogo social bipartito en el Estado no ha sido regulado a nivel normativo. En este extremo, se evidencia el hiperformalismo en el propio Estado (exacerbación o exaltación del principio de legalidad), que tendría un impacto negativo en las relaciones laborales con sus trabajadores, al negar cualquier posibilidad de diálogo social, y que evidenciaría cierto menoscabo a la democracia.

El diálogo social como herramienta democratizadora de las relaciones laborales en el mundo, requiere para su mejor funcionamiento, una cultura institucional vigorosa. De los actores que intervienen en estos procesos, son las organizaciones de trabajadores las que, pese al carácter tuitivo del Derecho Laboral, siempre son amenazadas al limitarse su constitución y funcionamiento, así como, generarse rigurosas trabas o restricciones en la negociación colectiva. El reto es mayor en los denominados países en vías de desarrollo, por factores estructurales, en la medida que la informalidad laboral impacta directamente en la consolidación de organizaciones sindicales con mayor alcance de

representación. Asimismo, la precariedad laboral no solo se visibiliza en la informalidad, sino también en las contrataciones temporales de trabajadores, tanto en el sector público como privado, que en el caso del Perú puede representar cerca del 70% de los denominados trabajos formales.

De una revisión de los últimos 30 años en la normativa laboral en el Perú, podemos notar que en la década de los noventa se inició un proceso de flexibilización laboral, que modificaba sustancialmente las normas de protección de los derechos laborales y se diseñaron políticas laborales para garantizar la inversión privada, lo cual se tradujo en la proliferación de la contratación laboral a través de una amplia gama de contratos temporales (modales).

No ha corrido mejor suerte las relaciones laborales con el estado, pues durante los noventa se limitó al mínimo la representación sindical para los trabajadores públicos. Se anuló la negociación colectiva en el sector público. Sin bien es cierto, en la década del dos mil, luego de la caída de la dictadura, el Foro del Acuerdo Nacional incluyó en las políticas públicas la institucionalización del diálogo social y la concertación y el acceso al empleo pleno, digno y productivo, se intentó una reforma laboral ambiciosa que comprendía la elaboración de sendos proyectos para una Ley General de Trabajo (LGT), que aún hasta ahora no se materializa formalmente.

La construcción de las teorías que impulsan la modernización de la gestión pública, parte de la idea de unicidad del Estado, como un ente integrado por todos sus componentes y actores, sin distinguir las particularidades de cada uno. Con ello no queremos desconocer los grandes objetivos nacionales subyacentes en las políticas públicas aprobadas, por el contrario, consideramos necesario que, la delimitación del campo de acción de cada actor dentro del Estado debe conjugarse, pero sobre todo deben dialogar sinérgicamente para ampliar las perspectivas de análisis y la formulación de posibles soluciones.

En ese sentido, los representantes del gobierno (en todos sus niveles, elegidos por voto popular), los funcionarios públicos directivos y/o gestores de entidades (cargos de confianza o de dirección de libre designación) y los trabajadores estatales (con diversidad de formas de ingreso), tienen percepciones y enfoques diferentes sobre el funcionamiento de los sistemas administrativos del estado, así como, de las debilidades y potencialidades en la prestación de los servicios públicos. Sin embargo, la dinámica del diseño de acciones y estrategias terminan

generándose en el ámbito de los niveles directivos y/o gerenciales, sin que ello garantice una visión integral de la problemática.

La no ratificación por parte del Estado peruano del Convenio 154 de la OIT, transluce las prioridades de los últimos gobiernos en el país, así como, la carencia de voluntad política para llevar el diálogo social formal a un espacio de mayor desarrollo; por cuanto, su incorporación a nuestro sistema legal impondría la exigencia de la participación o intervención de los representantes de los trabajadores en las medidas de promoción y desarrollo de la negociación colectiva. Esto, además de estimular significativamente el diálogo social, conllevaría una democratización en la formulación de políticas públicas sectoriales laborales.

En términos de Sánchez y Cuadro (2020), lo que prohíbe la Constitución es la limitación ilegítima (desproporcionada o irrazonable) de los derechos constitucionales de todo trabajador, entre ellos los trabajadores del sector público. Siguiendo esta reflexión, más allá de la potestad del Estado de formular, desarrollar y aprobar políticas públicas para el sector laboral y por la modernización del estado, éstas no deben significar un menoscabo en la participación del diálogo social con los servidores civiles, so pretexto de falta de regulación o que solo se regula el tripartismo; más aún si se tiene en cuenta que esta herramienta es una práctica legitimadora del accionar democrático de un país.

Por otra parte, la OCDE (2019) promueve una cultura de integridad en la administración pública, con claras descripciones sobre las causas que la dificultan, centradas en la esfera política, por el financiamiento condicionado de campañas electorales; y, excepciones y vacíos normativos, como espacios de interpretaciones legales direccionadas para favorecer intereses específicos. Esto último ha generado una sobrerregulación de normas de control y/o prevención (ineficaces) que coadyuvan a los mismos grupos de interés que distorsionan las medidas. Asimismo, identifica como desafíos en la región (Latinoamérica), la politización y la elevada rotación de personal en el estado, dificultándose la profesionalización y, por tanto, la posibilidad de aprovechar el factor humano en la lucha contra la corrupción.

En ese sentido, uno de los temas más álgidos para optimizar el funcionamiento del Estado peruano es la “mejora” del servicio civil. En los años noventa, luego

del colapso económico de finales de los ochenta, se replanteó el rol del Estado en la economía, ello impactó directamente en la forma en la que se regularon normativamente las relaciones laborales con el Estado. Esto comprendió la privatización de múltiples empresas estatales y la minimización de la carrera pública. Las reformas de instituciones públicas o la creación de nuevas entidades se hacían estableciendo como marco legal las leyes laborales del sector privado. Díaz (2019) considera que las reformas de la década del noventa trataron de reducir cualquier tipo de barrera para facilitar la inversión privada a partir de la privatización de las empresas estatales y la desregulación del mercado. Estimamos que la propensión a regular la relación laboral pública con las normas del derecho laboral privado se debía al diseño original de éste, por cuanto, originariamente, la flexibilización laboral comprendía reglas sencillas de desvinculación y una amplia gama de contratos temporales. De igual forma, se establecieron nuevas escalas remunerativas que resultaron siendo atractivas, en su momento, para captar a profesionales especializados a la función pública.

No es hasta antes del año 2002, nuevamente en el foro del acuerdo nacional, en el que se diseña una política pública de reforma del estado, comprendido en el objetivo Estado eficiente, transparente y descentralizado, desarrollado en la política de afirmación de un estado eficiente y transparente, con lo cual se ha venido desarrollando la reforma integral de la administración pública.

En el 2004, con la ley marco del empleo público – Ley N° 28175, se genera, en este siglo, un primer intento de reforma del servicio civil. En el año 2008 se crea la Autoridad del Servicio Civil – SERVIR – Decreto Legislativo N° 1023 y en el año 2013 se emite la Ley del Servicio Civil – Ley N° 30057, siendo reglamentada en el año 2014, a través del reglamento general aprobado por Decreto Supremo N° 040-2014-PCM.

Longo & Iacoviello (2013) indican como desafío para el fortalecimiento de los servicios civiles centroamericanos que: “La reforma legal acompaña al proceso, pero no lo garantiza ni lo condiciona”. Como viene sucediendo en nuestro país, desde la creación del SERVIR (2008), la dación de la ley del servicio civil (2013) y el reglamento general (2014), se ha emitido un denso paquete normativo, que comprendió la creación y el desarrollo del cuerpo de gerentes públicos, sin que a la fecha se pueda apreciar un impacto significativo de la reforma del servicio civil en el grueso de los trabajadores estatales.

El servicio civil peruano ha sido diseñado bajo el esquema de modernización de Administraciones Públicas que incorporan como ejes centrales a la meritocracia, la flexibilidad y la eficiencia en la prestación de los servicios brindados por el Estado. Desde un inicio, se presenta una importante resistencia al cambio, entre otras cosas, por la nula práctica del diálogo social en el desarrollo del marco legal, así como, en los procesos de retroalimentación y mejora continua de este proceso.

El contexto actual del servicio civil peruano es hoy más complejo. Existen múltiples sistemas de contratación laboral y son muy pocas las entidades que han implementado el régimen laboral Servir. La complejidad del proceso se hace evidente con los resultados. Se diseñó el sistema como un proceso integral, que no solo se enfocaba en el personal sino en todos los procesos para mejorar la prestación de los servicios estatales.

Sin embargo, el diseño de la implementación de la doctrina de la nueva gestión pública, en nuestro país, centró sus esfuerzos en consolidar los aspectos técnico-normativos y generar y/o fortalecer los niveles directivos, con esa finalidad se creó el Cuerpo de Gerentes Públicos. Consideramos, que siendo esto importante, en términos prácticos se ha generado una planilla privilegiada, sostenida en la idea de la meritocracia de élite.

En la presente investigación se analiza la importancia del diálogo social en las relaciones laborales con el estado – denominado servicio civil – su versatilidad, los alcances y las oportunidades que representa, para fortalecer el sistema democrático procurando una participación de los actores interesados. Asimismo, es preciso evidenciar la omisión de institucionalizar el diálogo social en el propio estado con sus trabajadores, en nuestro país. Así como, la falta de desarrollo del diálogo social desde la concepción de la reforma del servicio civil peruano podría impactar negativamente en los avances de ésta.

La variedad de formas de implementar el diálogo social, lo convierten en una herramienta potente para concretar los valores democráticos. Si bien es cierto, un diálogo social formal o institucionalizado podría representar mayores efectos, no es menos cierto que, la voluntad, la buena fe y la transparencia en el accionar de interlocutores válidos y legitimados, podría asegurar un mínimo acercamiento de posiciones y ser el inicio de espacios de concertación de mayor impacto.

II. MARCO TEÓRICO

Peraza, Y. y Penagos, L. (2021) en su tesis titulada “Condiciones del diálogo social para fortalecer la interacción entre las organizaciones sindicales y la administración del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA”, concluyen que la practica internacional del diálogo social presenta diferentes resultados atendiendo el marco cultural, económico, social y político de cada país y tiene como fundamento la libertad sindical y la negociación colectiva. Por ello, la institucionalidad de los actores que intervienen en el diálogo social refleja, muchas veces, la cultura democrática de cada sociedad. Propiciar una cultura dialógica es fundamental y sería necesario comprenderlo dentro del desarrollo de las competencias de las personas desde las primeras etapas de educación y de instrucción, con la finalidad que los espacios de interacción colectiva se conviertan en grandes espacios prácticos y de afirmación de una sociedad democrática.

Sepúlveda, J. (2020) en su tesis titulada “La negociación colectiva un instrumento de diálogo social que fortalece la gobernanza en el sector bananero de la región de Urabá”, en sus conclusiones afirma que la implementación del diálogo social ampliado, comprendiendo otros grupos de interés, contribuyeron a disminuir la conflictividad en la región a la institucionalización de este instrumento democrático, teniendo como base procesos descentralizados entre sindicatos y empleadores. Con esta investigación se evidencia los alcances y beneficios que aporta la institucionalización del diálogo social y de manera directa como esto influye reduciendo la conflictividad laboral, así como, los beneficios pueden extenderse a todos en el entorno social vinculado.

Latorre, F. (2020) en su tesis titulada “Impacto de las políticas económicas – laborales en las condiciones de trabajo en Ecuador periodo (2007-2017)”, en la investigación sobre la flexibilidad laboral y su impacto en la economía ecuatoriana determina que, la consecución del trabajo decente no sólo se alcanzaría a través de normas flexibilizadoras, sino que se requiere la implementación de acciones orientadas a dar soporte al diálogo social, entre ellos, nuevos enfoques de la negociación colectiva como mecanismo para asegurar la mejora de condiciones de trabajo y con ello un impacto positivo en lo social.

Ascencio, L. (2021) en su investigación titulada “El servicio civil de carrera en México: un proceso estancado”, afirma que en los inicios de la reforma se concitaron espacios de diálogo social con grupos políticos y laborales, buscando internalizar los beneficios del nuevo régimen con los directivos de los sindicatos, con lo cual se logró contribuir en fijar reglas y mecanismos claros de evaluación. Por otra parte, concluye que los rasgos característicos del servicio profesional civil mejicano comprenden aspectos intrínsecos del sistema político del país, entre ellos, el corporativismo, el patronazgo y el clientelismo. Estos factores son distantes de cualquier mecanismo de afirmación democrática, e incluso, podrían desvirtuar los fines propios de la libertad sindical y la negociación colectiva, distorsionando los objetivos del diálogo social para optimizar las condiciones de implementación de la reforma del servicio civil. Asimismo, considera que las modificaciones normativas realizadas, en los últimos años, pueden comprender cambios de enfoque o de fines del diseño de la reforma, sin que ello garantice un avance, sino por el contrario, un retroceso significativo.

Encarnación, M. (2018) en su investigación titulada “La profesionalización del servicio civil en la administración pública central de la República Dominicana. Avances y perspectivas”, concluye que la “cultura organizacional” es un factor relevante para la implementación de los componentes de la teoría de la nueva gestión pública, orientados en la eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios públicos. Asimismo, afirma que la profesionalización de servidores públicos presentó múltiples resistencias, teniendo diversos actores con intereses particulares. Consideramos que siendo importante e interesante los aportes de esta investigación, no ha considerado la participación de los trabajadores a través del diálogo social, con lo que, se ratifica que el modelo implementado carece de un espacio democrático y participativo que abunde en un mayor compromiso e identificación en el universo de servidores públicos.

Landa (2021) en su tesis titulada “Influencia del régimen del servicio civil en el análisis de puestos y de las remuneraciones del personal administrativo designado en la Universidad Pública Peruana” Caso: Universidad Nacional Mayor de San Marcos – 2017” concluye que el régimen del servicio civil influye significativamente en el análisis de puestos de personal designado

(cargos de confianza o de dirección) en esa casa superior de estudios. Sin embargo, existe incertidumbre sobre cómo debe desempeñarse en esta nueva situación laboral. La importancia de este aporte revela que, pese a que la implementación de la Ley Servir está enfocada, desde el inicio, en los cargos directivos de cada entidad pública, bajo la idea de que tengan una adecuada preparación e incentivos remunerativos importantes para luego asumir el liderazgo de la implementación de la reforma en los demás trabajadores de la cada institución, el diseño implementado no logra calar o interiorizarse en el grupo de trabajadores en el que se focalizó desde el origen. Mayor debe ser la extrañeza por esta circunstancia, por cuanto, los trabajadores de confianza o de dirección son los que no solo tienen participación activa en el diseño de políticas públicas o de instrumentos de gestión, sino que terminan siendo los responsables de la implementación del régimen servir. Es decir, luego de más de una década de la creación del organismo rector – Servir – del servicio civil, éste no ha podido formar al universo de responsables de conducir la reforma en cada una de las entidades, lo cual evidenciaría, no sólo un problema de diseño sino, sobre todo, de implementación.

Calvo, M. (2019) en su tesis titulada “El diálogo social tripartito en el Perú y la eficacia del Consejo Nacional de Trabajo y Promoción del Empleo como mecanismo para alcanzar el trabajo decente”, concluye señalando la importancia del diálogo social para la construcción del trabajo decente, señala la importancia de la descentralización de este. Por otra parte, identifica los espacios de mejora que requeriría el CNTPE, que comprende su reestructuración para una adecuada implementación del diálogo social tripartito. Asimismo, identifica con claridad la ausencia de marco normativo que solvente el diálogo social en el ámbito laboral del sector público, al no estar comprendido en la legislación vigente del diálogo social en nuestro país.

Barrios, E. (2018) en su tesis titulada “Percepciones sobre el modelo de directivos públicos de la reforma del servicio civil peruano”, concluye que el modelo de directivos públicos en el país correspondería al modelo adversario, en el cual los políticos compiten con los funcionarios de carrera por el control de la política pública. Colige que la confrontación entre la burocracia y la clase política genera una alta politización del servicio civil. Desarrolla la idea de

“ave de paso” del funcionario elegido por voto popular y la supervivencia de la propia administración pública, es en esta interacción que, la actuación interna está orientada a sostener los aspectos técnicos existentes, más que comprometerse con medidas innovadoras que impacten en la mejora de la prestación de los servicios. De igual forma, determina que el manejo político entre directivos y políticos (servidores por elección popular) requiere de habilidades políticas “no partidarias” como capacidad de negociación y de coordinar y trabajar en forma horizontal constituyéndose en bisagra entre la política y administración.

Carpio, R. (2018) en su investigación titulada “Diálogo y Empatía: la función de la capacidad de empatía en el diálogo intercultural”, establece que el diálogo social, más allá de generar la posibilidad de la concertación, nos posibilita desenvolvernos con empatía, es decir, obliga a los actores participantes del diálogo social, con la idea de comprender las posiciones de cada parte (actor) y sensibilizar, al punto de subrogarse en la posición de la contraparte para una mayor comprensión y la concreción del diálogo social.

Haro, C. (2016) en su investigación titulada “La relación estado empleador – servidores públicos y el derecho a la negociación colectiva en la administración pública” colige que las teorías que explican la relación entre el estado y los servidores públicos son la estatutaria y la contractualista (laboral), afirmando que en con la primera se limitan o restringen los derechos laborales y en la segunda se los reconoce y promociona. Asimismo, concluye, siguiendo lo desarrollado por el Tribunal Constitucional, que los principios presupuestarios recogidos por la constitución no colisionan con el derecho de negociación colectiva de los trabajadores del sector público. Consideramos que las concepciones tradicionales están siendo superadas por la realidad, así como, por las modificaciones legales presentadas en los últimos años, éstas han obligado al estado a reconocer y regular la negociación colectiva del sector público, y que actualmente desarrolla un modelo de negociación de mayor libertad, sin embargo, podría presentar dificultades en su ejecución por tener actores que representan al estado muy alineados con una visión disminuida de la libertad sindical y la negociación colectiva.

Delgado, C. (2016) en su tesis titulada “La coordinación interinstitucional en la implementación de la Reforma del Servicio Civil: el proceso de tránsito, en

el gobierno nacional, período 2014-2015”, señala que la actual reforma del servicio civil importa un cambio de enfoque de la administración pública en el país. Este nuevo enfoque prioriza la satisfacción de los intereses ciudadanos y se busca forjar una administración pública nueva especializada y meritocrática, sin presiones políticas o de cualquier índole. Advierte que, en el periodo inicial de implementación del nuevo régimen, la difusión y orientación solo se limita a charlas sin mayor profundidad ni participación de los trabajadores, así como, la total ausencia de diálogo social con los servidores civiles comprendidos en la posibilidad de transitar hacia el nuevo régimen. Esta situación no varía sustancialmente en los últimos años, por cuanto, en la actualidad el proceso de implementación del nuevo régimen laboral Servir solo comprende a un muy reducido número de entidades del estado.

Torres, V. (2016) en su tesis titulada “La implementación de la Ley SERVIR durante el periodo 2013 – 2016: un análisis de los factores que explican los avances en el proceso de tránsito de los ministerios”, concluye que el avance de la implementación no es el esperado en la medida que la responsabilidad de ésta no recae en funcionarios de la más alta jerarquía de las entidades. Asimismo, incide en el volumen de trabajadores de la entidad y la percepción de complejidad del proceso de tránsito, ello merma el avance de la reforma. En ese sentido, nuevamente advertimos que las investigaciones se orientan al problema en la ejecución de la reforma y no a las posibles causas de origen, esto es, la exclusión del diálogo social en el diseño del proceso de reforma.

Grijalba, T. (2019) en su tesis titulada “Factores que limitan la implementación del servicio civil meritocrático en el ministerio de salud del Perú, período 2017 – 2018”, concluye que existe poco compromiso institucional y de los funcionarios del ministerio de salud para implementar la reforma del servicio civil, en la medida que los instrumentos de gestión no reflejan ni recogen acciones concretas encaminadas a avanzar con el tránsito al nuevo régimen. Asimismo, esboza como un factor determinante la incertidumbre en la permanencia del cargo de ministro, constituyendo esa volatilidad un problema. Identifica barreras estructurales y funcionales, por la diversidad de regímenes laborales e incumplimiento de funciones y normas,

respectivamente. Con esta investigación podemos interpretar que no es suficiente una moderna legislación, con aportes y experiencias de realidades de otras latitudes, sino por el contrario, se requiere construir un marco legal para la realidad del empleo público en nuestro país y ello demanda de una importante participación de los trabajadores estatales, a través de sus organizaciones sindicales, no solo por el aporte que puedan brindar sino por el compromiso para legitimar los cambios necesarios.

Vera, J. (2019) en su tesis titulada “Incidencia de la Ley del Servicio Civil en la Gestión de los Recursos Humanos en la municipalidad provincial Sánchez Carrión periodo 2018, determina que los trabajadores de los regímenes laborales de los Decretos Legislativos N° 276 y 728 no encuentran motivaciones para transitar hacia el régimen Servir, considerando que gozan de estabilidad laboral o de contratos a plazos indeterminados, respectivamente. Asimismo, evidencia que los trabajadores comprendidos en el régimen CAS o por contratos por recibos por honorarios tenían mayor interés por la implementación del nuevo régimen laboral público. Sin embargo, es preciso señalar que con la dación de la Ley N° 31131 (2021) se generaron efectos jurídicos inmediatos sobre el régimen CAS, por cuanto se elimina la naturaleza temporal y se convierten en plazo indeterminado, asimismo, se elimina la discrecionalidad (unilateral y sin expresión de causa) para la terminación (extinción) de la relación laboral en dicho régimen y se incorpora la causa justa de despido por sanción disciplinaria o vinculada a la capacidad en la prestación del trabajo. Con esta última modificación legal y pese al pronunciamiento que pueda emitir el Tribunal Constitucional en el proceso de inconstitucionalidad, se ha generado un nuevo régimen laboral, los trabajadores CAS a plazo indeterminado, con ello la reforma adquiere una mayor complejidad.

Ruiz, S. (2018) en su tesis titulada “La nueva ley del servicio civil y su incidencia en el sistema en el sistema remunerativo de los servidores públicos de la municipalidad provincial de Sánchez Carrión”, concluye que los servidores de la municipalidad reconocen que se ordenará y mejorará la estructura remunerativa, sin embargo, no tienen claro si en el nuevo régimen existe alguna relación entre la remuneración que perciben y el trabajo que realizan. Los resultados de la investigación arrojan que los trabajadores no

cuentan con información necesaria de las ventajas y desventajas del nuevo régimen, lo que hará posiblemente muy complicada su aceptación.

Gutiérrez-Ríos, M. Y. (2017), reflexiona sobre la trascendencia del diálogo en la sociedad, de ello advierte la necesidad de rescatar el diálogo como un derecho, una política, una forma de inclusión social y una alternativa para la construcción de ciudadanía. Coincidimos con esta postura, por cuanto, la natural exigencia de vivir (convivir) en sociedad nos obliga a comunicarnos con nuestros semejantes y para ello es necesario que las instituciones de la sociedad (familia, comunidad) y el sistema educativo incentiven una cultura dialógica.

El diálogo social puede representar la reafirmación del espíritu democrático de una sociedad, en la medida que su variedad morfológica - bipartito o tripartito – posibilita la interacción de importantes agentes de la sociedad como lo son las y los trabajadores, las empresas (empleadores) y el Estado (ya sea como facilitador o como empleador) con la finalidad de generar una dinámica de planteamiento de problemas y búsqueda de soluciones que se generan en las relaciones laborales. Esta herramienta conjuga el ejercicio de derechos constitucionales de libertad sindical y negociación colectiva, ampliamente reconocidos e incorporados en las legislaciones de diversos países, así como, el derecho al trabajo como objeto de atención prioritaria del Estado.

Quiñones, M. (2005), describe al diálogo social como un proceso contingente y dialéctico y considera que se erige como uno de los pilares sobre los que se construye la democracia y la ciudadanía. En ese sentido, las regulaciones normativas de los países que contemplan espacios de diálogo social (formal) y procuren fortalecerlo a través del respeto de las organizaciones sociales, entre ellas los sindicatos, brindan dinamismo al sistema democrático al comprender en la toma de decisiones a la ciudadanía organizada.

Hermans, M., Huyse, H. y Van, J. (2017), reconocen al diálogo social como una forma de gobernanza con ventajas específicas para alcanzar el desarrollo sostenible. Argumentan que el desarrollo adecuado del diálogo social refuerza y está en consonancia con tres principios fundamentales de la Agenda para la Eficacia del Desarrollo (la Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo): la apropiación democrática, la inclusión y

la rendición de cuentas. Hacen un análisis de la bibliografía y determinan que el diálogo social es un mecanismo que puede desempeñar una función en distintos contextos, de estimular el crecimiento económico y la redistribución en economías desarrolladas a contribuir a la reconciliación y el fomento de la confianza en sociedades fragmentadas.

Consideramos que la institucionalidad es vital y fundamental para sostener el modelo democrático, sin embargo, en nuestro país nos encontramos en una profunda crisis institucional total. Desde la organización del propio estado y todas las instituciones diseñadas para brindar soporte al tejido social, están afectadas por problemas estructurales y de diseño, que comprometen su funcionamiento regular y eficiente, acentuada por esquemas de corrupción que trasuntan desde lo público a lo privado. Uno de los factores más visibles es el elenco continuo de las clases dirigenciales en el mundo de la política, empresarial, sindical y otros espacios; conviven actores políticos y sociales sin una clara renovación de cuadros y de ideas, que permitan refrescar la planificación y ejecución de planes de mejora o cambio. Hoy estamos viviendo los efectos con una polarización abierta entre fuerzas políticas enfrentadas e incapaces de establecer mínimos estándares democráticos de respeto y de consenso, es decir, lo más elemental de la política – el debate y el diálogo – está ausente y profundizamos la crisis a un abismo cada vez más profundo.

Mugnolo, J. (2021) afirma que la trascendencia del diálogo social es su capacidad instrumental para articular respuestas ante la complejidad de las sociedades modernas y posmodernas. Como señala, se caracterizan por la diversificación de poderes y contrapoderes y la multiplicación de centros de decisión autónomos ponen en cuestión la exclusividad del poder normativo en manos del Estado, el cual mantiene su centralidad y mayor importancia, pero ya no es el único. Con esto, se evidencia como los cambios sociales y la generación de nuevos espacios aglutinan intereses de sectores sociales y económicos emergentes, así como, de los grupos marginados. En la actualidad, la transformación de los modos de producción impacta en las relaciones laborales, debilitando muchas veces a las organizaciones sociales (sindicatos) frente a la concentración del poder económico de empresas multinacionales de escala global, que terminan imponiendo su agenda de

intereses en desmedro de grandes mayorías, no obstante, la articulación de los demás actores sociales se construye por los signos crecientes de la desigualdad.

Arango Osorno, C. y Santa Álvarez, J. (2020) al analizar el desarrollo del diálogo social en Colombia, en la Comisión Permanente de Concertación de Políticas Salariales y Laborales (CPCPSL), detallan que éste tiene sustento en la constitución política de ese país, comprende un diseño con participación de múltiples actores, pero no ha logrado transitar a la construcción de políticas laborales derivadas de acuerdos y consensos, principalmente por no haberse desarrollado importantes niveles de confianza en el proceso. En ese sentido, con la experiencia detallada, queda claro que el desarrollo de un diálogo social efectivo requiere mucho más que el reconocimiento legal – incluso su reconocimiento constitucional no es garantía de ejecución – sino principalmente se va a centrar en la disposición de las partes de reconocerse y respetarse como iguales en la búsqueda de construir acuerdos que se proyecten en el diseño e implementación de políticas públicas laborales con vocación de permanencia, que trasciendan las regulaciones periódicas de remuneraciones.

Si bien el origen del diálogo social se encuentra estrechamente vinculado a la actuación de la Organización Internacional del Trabajo en su búsqueda de la justicia social, a partir de la promoción y defensa de los derechos humanos y laborales reconocidos internacionalmente, han sido los instrumentos elaborados, por este ente supranacional, los que han posibilitado establecer un marco mínimo para desarrollarlo. La conformación y participación de la OIT genera espacios de interacción entre las organizaciones de trabajadores, empleadores y los estados.

Ermida (2006) considera al “diálogo social” como una expresión de moda, utilizada en la Unión Europea desde la década de los ochenta y que se consideró formalmente en el Mercosur desde el año dos mil. El convenio 144 de la OIT establece los lineamientos orientados a desarrollar, lo que se puede considerar el primer nivel del diálogo social, para realizar consultas sobre los instrumentos que genera dicha institución.

En la actualidad, esta herramienta trasciende los ámbitos del mundo laboral, y desde la experiencia en algunos países, se ha venido desarrollando la figura

del diálogo social tripartito plus, que rompe con el esquema inicial de interlocutores habituales e incorpora a otros actores sociales, no solo para resolver temas relacionados a las relaciones laborales, sino, otros temas de interés social, que pueden llegar a generar una más amplia participación en el diseño de políticas públicas.

Ishikawa (2004) evidencia que, para armonizar la prosperidad económica, la estabilidad y el progreso social es indispensable sumar voluntades desde los gobiernos y las organizaciones de empleadores y trabajadores; condena cualquier forma, acción o creencia unilateral de algunos de los actores desprovista de un consenso. En las corrientes reformistas de la nueva gestión pública se omite espacios de diálogo social en el diseño de las acciones de modernización. Más allá de las teorías aplicadas a las relaciones laborales con el estado, estatutaria o contractualista, los estados han venido regulándolas sin participación de los servidores públicos.

Sánchez y Cuadro (2020) afirman que la experiencia de diálogo social tripartito en nuestro país no ha podido transitar hacia un modelo de "legislación pactada". Ello se debe, entre otros factores, a la debilidad de los actores sociales (y especialmente la que acusan los representantes de los trabajadores) quienes no han podido realizar una presión social importante para asumir un rol definitorio en las políticas laborales y de empleo.

Consideramos que este esquema de planificación invisibiliza a los trabajadores estatales e incluso comprendería una supresión fáctica y programática del diálogo social en el Estado. Eventualmente, podría significar la incapacidad del estado – o con mayor precisión, de los representantes de los gobiernos de turno – para dialogar en su propio seno y ello explicaría el comportamiento vertical mostrado en los últimos años hacia sus trabajadores, con la dación de leyes inconstitucionales que restringen indebidamente el derecho a la negociación colectiva.

Simón, J. (2020) al analizar la negociación colectiva erige una visión negativa sobre como los actores – empleadores y organizaciones sindicales – conciben a esta, pues actúan arbitrariamente y buscan imponer sus posiciones. En ese sentido, concluye que de insistirse en ese necio antagonismo que actualmente informa las relaciones laborales, el cambio de rumbo hacia el progreso social, económico y cultural parece cada vez más

distante. Desde esta perspectiva, es evidente la necesidad de desarrollar una cultura de diálogo social más efectiva, la cual este orientada a una convivencia armoniosa en las relaciones laborales, que debe partir de reconocer las posibles de diferencias hacia la construcción de convergencia de intereses, en una adecuada conjunción entre condiciones laborales adecuadas y dignas y la mejora de la productividad, con ello, una mejor redistribución de la riqueza que la actividad empresarial y el trabajo generan. Para Arce, E. (2006) lo institucional va más allá de lo meramente formal, explica que carece de sentido tener mecanismos o espacios de diálogo social si no van a ser escuchados o tomados en cuenta. Estas reflexiones están en sintonía del impacto que tiene el funcionamiento del CNTPE en nuestro país, que podemos considerar una manifestación formal de diálogo social, pero muy limitado en su capacidad o influencia en la determinación de políticas públicas o de normas laborales de impacto.

La OIT (2019) informa que cuando funciona como debería, el diálogo social promueve la participación, la justicia y la legitimidad. Encuentra soluciones equitativas y duraderas para los problemas más exasperantes del mundo del trabajo y que, por lo general, son bien acogidas por quienes participaron en su elaboración. Exhorta a todas las naciones del planeta a revitalizar la representación colectiva, y plantea la necesidad de adoptar políticas públicas que promuevan la representación colectiva y el diálogo social. Afirma que, la representación colectiva de trabajadores y de empleadores a través del diálogo social es un bien público que se fundamenta en la esencia misma de la democracia. Ha de ser alentada y promovida a través de políticas públicas. Desde las consideraciones desarrolladas por la OIT, es necesario comprender que el diálogo social debe ser comprendido como una herramienta democrática incluyente con vocación participativa e integradora de los actores sociales en el mundo del trabajo. Ello, de modo alguno, debe excluir a las relaciones laborales en el estado. Lamentablemente, los conceptos, diseños e instrumentos de la denominada nueva gestión pública en Latinoamérica y en el Perú, comprenden aspectos corporativos para los cuerpos gerenciales públicos – instan mayor participación en el diseño de políticas públicas – y conservan rezagos del modelo estatutario (rígido) para los demás servidores públicos que participan en la función pública.

Fihman, D. (2020) citando a Salas (2017), respecto al contexto argentino, señala que se traspasó los límites del paradigma estatutario, por cuanto el marco legal supera el establecimiento unilateral de las condiciones laborales de sus empleados para consagrar uno en el que ellos, organizados gremialmente, se comprometen y participan en el diseño y control de los diversos institutos que hacen a su carrera y profesión. Así, afirma que, el diálogo social institucionalizado constituye un interesante requisito para empujar a una mayor democratización en las relaciones laborales y para el aseguramiento de trabajos decentes, pero conjuntamente, para consolidar una gestión pública, efectiva, democrática y de tinte republicano. Coincidimos con lo afirmado por los autores, en la medida que consideramos que la base de un sistema democrático se construye en la interacción libre de los derechos fundamentales, que tienen en la libertad de trabajo, de asociación, la libertad sindical y la negociación colectiva, así como, el reconocimiento y protección del derecho del trabajo como un derecho y un deber, posibilitan contribuir en la mejora de la sociedad.

Canalda, S. (2014) en su tesis doctoral sobre “Negociación colectiva transnacional y redes transnacionales de producción: geografías de derechos sociales a través de acuerdos marco transnacionales”, analiza detalladamente el modelo de diálogo social europeo, éste se desarrolla atendiendo las innovaciones y/o variaciones que irrumpen en la sociedad, con el avance de la tecnología y el desarrollo exponencial de la economía de escala, con impacto directo en las relaciones laborales. La afirmación del desarrollo y crecimiento de empresas transnacionales y los acuerdos económicos en el marco del desarrollo de la Unión Europea incorporan al diálogo social como mecanismo para sostener el equilibrio entre las organizaciones de trabajadores y el poder económico global. En ese escenario, los Acuerdos Marco Transnacionales (AMT) son la expresión del poder colectivo en esa nueva realidad socio-productiva transnacional en la que se inserta la negociación colectiva, que podemos considerar como el estadio formal más desarrollado del diálogo social.

Canalda, S. (2021) postula que en pleno contexto de la pandemia del COVID-19, la aguda crisis tuvo impacto en las relaciones laborales, sin embargo, en Italia, España y Portugal, de diversas formas, ha representado una

oportunidad para el fortalecimiento del diálogo social, constatando con ello la funcionalidad de este mecanismo para hacer frente a escenarios de grandes crisis y pese a ello la factibilidad de generar espacios de concertación y consenso. Con esto, podemos interpretar la versatilidad del diálogo social como mecanismo de declaración de intenciones y acercamiento de posiciones de los trabajadores, siendo que su utilidad o funcionalidad se mantiene vigente aún en tiempos de crisis.

Hasta acá hemos analizado las variadas visiones, prácticas y efectos que el diálogo social ofrece en diversos contextos y realidades, siendo importante identificar como se configura y opera el servicio civil, así como, qué posibilidades de mejora puede representar el diálogo social en las reformas sobre esta materia puestas en marcha a nivel de Latinoamérica y el Perú.

Longo, F. y Iacovello, M. (2013) al analizar la reforma del servicio civil en Centroamérica, identificaron que las leves mejoras incidían en las relaciones laborales, en la medida que se implementaron espacios de diálogo social y resolución de conflictos, que incluso comprendieron sinergias entre el gobierno y las organizaciones sindicales. Estas experiencias abonan en la importancia que puede representar el diálogo social, tanto su comprensión en el diseño, implementación y seguimiento en los procesos de reforma en marcha. En el Perú la reforma del servicio civil no contempla espacios de diálogo social, tanto la planificación e implementación está a cargo de la Autoridad del Servicio Civil, reconocida legalmente como órgano rector y que durante los más de trece años de su creación montó un complejo y diverso marco normativo que no ha permitido que la implementación del nuevo régimen laboral Servir se realice en las entidades que cuentan con masas laborales significativas.

Iacoviello, M. y Chudnovsky, M. (2015) afirman que el Servicio Civil se ve afectado por la institucionalidad política y tiene una institucionalidad propia. Asimismo, funciona dentro de un aparato estatal que también la tiene y todos esos elementos deben poder alinearse en algún tipo de planificación estratégica. Sin embargo, los avances de modernización de la gestión pública en América Latina se desarrollan con conceptos o instituciones propios de la nueva gestión pública, que consideramos fusiona una visión corporativista para los mandos directivos con rezagos del modelo estatutario para los

trabajadores. No obstante, la relevancia de los niveles de institucionalidad, entendida como las acciones o mecanismos de participación o reafirmación democrática, la mayoría de las reformas en los países latinoamericanos no han concluido y los avances se ralentizan por las complejas coyunturas políticas, y seguramente, con las secuelas sociales y económicas derivadas de la pandemia. La crisis política en el Perú, acentuada en el periodo presidencial del 2016-2021, continua sin una claridad en el manejo de las relaciones laborales con el estado.

Arguedas, J. (2012) define al servicio civil como una institución fundamental para garantizar la eficacia y la eficiencia administrativas de los Estados modernos, cuyo requerimiento básico es la existencia de una Administración Pública profesional. Asimismo, afirma que el RSC es una institución democrática que tiene como base filosófica el reconocimiento del mérito y la igualdad de acceso de ciudadanas y ciudadanos a la función pública. Nuestra coincidencia con varios presupuestos que configuran este modelo de servicio civil se basa, principalmente, en que la función pública debe garantizar la prestación adecuada de servicios públicos de calidad a la ciudadanía, sin embargo, los valores democráticos deben ser comprendidos en dinámicas de inclusión y participación de la sociedad. El activismo y el involucramiento en el desarrollo social de un país es un proceso dinámico y continuo, por ello, consideramos que la comunicación para lograrla debe basarse en el diálogo social, que también debe comprender a las relaciones laborales con el estado.

Carrera, J. B. (2019) desarrolla los principios del servicio civil peruano, en el marco del proceso de reforma vigente, siendo estos el de igualdad de oportunidades, enfocado en la ausencia de cualquier forma de discriminación en el acceso, progreso y desvinculación en la función pública. De igual forma, considera al mérito como principio, entendido como la garantía de brindar al servidor civil una línea de carrera en función a las competencias profesionales y experiencia en la administración pública. También comprende la probidad y ética pública como garantía de actuación transparente, ética y objetiva del personal que presta servicios al país en la atención de servicios públicos que la ciudadanía demanda, que también debe incorporar la clara distinción entre gobierno (función política) y administración (función pública). A su vez, los

principios de interés general y flexibilidad se orientan a garantizar la mayor satisfacción posible de la ciudadanía en la prestación de los servicios públicos y que la actuación del servicio civil se dirija a satisfacer las necesidades del estado y la población. También el principio de provisión presupuestaria que establece las reglas del financiamiento y manejo fiscal del servicio civil sujeto siempre a la disponibilidad y equilibrio presupuestario. La incorporación del principio de transparencia dota a la administración pública de la necesidad y obligación de dar publicidad de las actuaciones en el ámbito público.

Iacoviello, M. (2015) al analizar los indicadores de calidad del servicio civil en el Perú, advierte que, respecto al índice de Capacidad Integradora, no ha habido una mejora significativa, debido a la debilidad de los sindicatos y los desafíos pendientes en términos de gestión del clima laboral. Asimismo, señala que en el Perú sigue pendiente el desarrollo de un sistema de relaciones laborales que permita la interacción productiva entre el Estado como empleador y la representación colectiva de los trabajadores. De igual forma, se integran al sistema del servicio civil los principios de legalidad y especialidad normativa, eficacia y eficiencia, rendición de cuentas de la gestión y protección contra el término arbitrario del servicio civil.

Consideramos que todos estos principios deben ser interpretados de manera sistemática para alinearlos con los fines institucionales de cada dependencia pública y con los intereses de la ciudadanía, sin embargo, la propuesta diseñada no incorpora ningún espacio de diálogo social adicional, que pudo ser incorporado como un principio rector, que permita generar un mayor compromiso o participación de los procesos. La mayoría de estos principios, sin contar con la participación de las y los trabajadores a través de sus representantes, son vistos como imposiciones, a veces redundantes, en el entendido que la función pública requiere siempre una elemental vocación de servicio y una idónea preparación, ambas podrían ser fortalecidas y potenciadas durante el proceso de implementación de la reforma.

Díaz, K. (2019, 2019a) analiza detalladamente la evolución del empleo público en nuestro país, hace una revisión de la legislación durante la historia republicana, y afirma que, pese a los múltiples intentos de implementar una carrera administrativa, hasta la fecha no ha sido posible instaurarla. Por esa razón considera que las restricciones que se aplican a la negociación

colectiva son arbitrarias. Evidencia, además, que en todo intento de reforma la regulación normativa posterior fue debilitándola hasta el punto de hacerla inviable.

Podemos notar que los análisis sobre reforma del servicio civil se centran en las dificultades en la implementación y pocas veces inciden sobre la planificación o el diseño de las reformas. Las últimas reformas – incluyendo la que está en proceso – se sustentan en la ausencia de un escalafón o línea de carrera adecuadamente estructurada, la disparidad y desorden en la multiplicidad de escalas remunerativas; además, se cuestiona la ausencia de meritocracia en el acceso a la función pública señalándose como un acto privativo de los trabajadores y con muy poca reflexión sobre las responsabilidades de gobiernos anteriores que practicaron el proselitismo o copamiento de las dependencias públicas.

Este escenario está ligado a cómo el Estado percibe el empleo público en general. Por ejemplo, en el Acuerdo Nacional, las políticas ligadas a diálogo social están comprendidas en los objetivos sobre Democracia y Estado de Derecho y Equidad y Justicia Social, y son desarrolladas en las políticas para la institucionalización del diálogo y la concertación y para el acceso al empleo pleno, digno y productivo, respectivamente; mientras que, lo vinculado al servicio civil está comprendido en el objetivo Estado eficiente, transparente y descentralizado, desarrollado en la política de afirmación de un estado eficiente y transparente, con lo cual se ha venido desarrollando la reforma integral de la administración pública.

El empleo en el Perú comprende actividades laborales realizadas en el sector privado y en el sector público, en ambos sectores, los empleadores, incluyendo al Estado, realizan prácticas antilaborales vinculadas al fraude laboral y que contribuyen significativamente a la precarización del trabajo. Así, está generalizado el uso de los contratos laborales temporales y/o modales, que incluso en un ejercicio abusivo de poder condujo al Estado peruano a legitimar el Contrato Administrativo de Servicio (CAS) como un contrato temporal “indeterminado”. Otro aspecto de singular importancia es la regulación normativa de la libertad sindical, que lejos de promover o incentivar el sindicalismo peruano, contempla reglas desincentivadoras como

aquella que amplía los beneficios de la negociación a trabajadores no sindicalizados.

Ciudad, A. (2020) afirma que los conflictos de trabajo han sido una constante en la historia del derecho del trabajo por los intereses contrapuestos en una relación de trabajo. Por ello consideramos que el diálogo social debe constituirse en la opción natural para hacer frente a las tensiones surgidas en el seno de las relaciones laborales, incluso en el estado. Sin embargo, esto suele dificultarse por el debilitamiento de las organizaciones de trabajadores, que muchas veces están imposibilitadas de cohesionar y consolidar una fuerza de representación amplia y sobre todo mayoritaria – por limitaciones propias del diseño legal existente para la libertad sindical –, que les permita equilibrar la posición dominante del empleador. En el caso del sector público, la ausencia de espacios de diálogo social con la representación laboral ha hecho que la heteronomía de la ley imponga regulaciones contrarias a los intereses de los trabajadores estatales.

Sarzo, R. (2021) logra evidenciar una de las limitaciones a las acciones sindicales más importantes, cuando afirma que el estado peruano impone una lógica de control sobre toda forma de huelga, que incluye una regulación que las convierte en impracticables (en el plano jurídico, no así en la realidad). Agrega que el control se ejerce a través de la legislación y la jurisprudencia del órgano calificador de las huelgas. Es imprescindible comprender que la libertad sindical, la negociación colectiva y la huelga son derechos que se complementan entre sí, que demandan un margen de protección especial, por la importancia que tienen sobre el trabajo de las personas y deben garantizar ser una limitación objetiva al abuso de poder. Es necesario repensar el enfoque de las relaciones laborales, se requiere una democratización de éstas desde una lectura de los principios y valores constitucionales, claro está, siendo siempre la opción dialógica no solo una herramienta sino un fin en sí mismo.

Villavicencio, A. (2011, 2015) al reflexionar sobre la tutela colectiva en el Perú, advierte que nuestro modelo de relaciones laborales presenta entre sus principales rasgos fisonómicos el intervencionismo estatal. Describe los elementos del modelo hiperdescentralizado de negociación colectiva, con el cual se restringe al máximo la cobertura y eficacia de la tutela colectiva, con

ello se advierte la visión negativa y reduccionista que tienen el Estado y los empleadores de esta. Si bien el análisis desarrollado por el distinguido jurista comprende el ámbito de las relaciones laborales del sector privado, también precisa que el debilitamiento del movimiento sindical durante la dictadura de los noventa impactó negativamente y se tradujo en la eliminación de la mayor parte de organizaciones sindicales de modo general. En la más reciente publicación del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2020)¹, la tasa de sindicalización del sector privado y del sector público, al mes de diciembre del 2020 es de 5.41% y 14.98%, respectivamente, lo cual refleja la fragilidad de las organizaciones sindicales en el Perú.

En nuestro país, a la dual diferenciación entre trabajadores del sector privado y del sector público, se desarrollan cada uno de manera distinta. Mientras que en el sector privado se regula un régimen general que comprende contratos a plazo indeterminado y plazo determinado (denominados también contratos modales), también se regulan regímenes especiales, por la propia naturaleza del trabajo. Sin embargo, en las relaciones laborales en el sector público conviven, en este momento, múltiples regímenes laborales, así tenemos, los trabajadores regulados por el Decreto Legislativo N° 276, por el Decreto Legislativo N° 728, Decreto Legislativo N° 1057 y Ley N° 30057, además de regímenes especiales que comprenden sectores con significativo número de trabajadores (salud, educación, entre otros).

Guerra (2017) plantea la necesidad de los Servicios Civiles de convertirse en articuladores del diálogo social, conocer y aprender cómo desarrollar estrategias de colaboración y trabajo con los sindicatos, para prevenir futuros conflictos. Identifica la ausencia de regulaciones normativas que propicien las condiciones y la calidad de este diálogo. De igual forma, reconoce la crisis de confianza generalizada en Latinoamérica e Hispanoamérica, ello obliga a replantear los procesos y espacios de diálogo social al interior de las instituciones públicas. Todo esto, para permitir generar un tejido social al interior de los servicios públicos que dé garantías de culturas centradas en el diálogo y la participación.

¹ Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2020). Anuario estadístico sectorial 2020. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2038301/Anuario_2020.pdf

Mediante el Decreto Supremo N° 345-2018-EF (2018) y Decreto Supremo N° 237-2019-EF (2019), se aprueban la política y el plan nacional de competitividad y productividad, respectivamente. En este último se establecen objetivos prioritarios, entre ellos están los objetivos prioritarios 5 y 8, sobre crear las condiciones para un mercado laboral dinámico y competitivo para la generación de empleo digno y fortalecer la institucionalidad el país, respectivamente. El plan comprende un diseño tanto a corto, mediano y largo plazo para el periodo 2019-2030, que en apariencia comprendería ciertos espacios de diálogo social para empresas y trabajadores (como sector privado) y estado (como sector público) con la participación de los Comités Técnicos Público-Privados.

Sin embargo, en la política nacional no se reconoce ni contempla la participación de las organizaciones sindicales, y pese a que en el plan se señala al diálogo social como uno de sus lineamientos y la participación del Consejo Nacional del Trabajo y Promoción del Empleo para la formulación de un nuevo proyecto de Ley General del Trabajo. Varias acciones comprenden desmejoras de condiciones de trabajo, y en términos prácticos, luego de los últimos dos años de alta volatilidad política, no se han cumplido con lo planificado a corto y mediano plazo.

Por otra parte, el fortalecimiento de la institucionalidad aborda acciones para reforzar o potenciar la prestación de servicios públicos, centrándose en impulsar la reforma del servicio civil, haciendo un reconocimiento de las dificultades en la implementación de dicha reforma sin reparar en las limitaciones generadas desde el origen o formulación del nuevo diseño del servicio civil, que no tuvo espacios de diálogo social.

La política nacional de empleo decente, aprobada por Decreto Supremo N° 013-2021-TR (2021), recoge la definición del diálogo social formulada por la OIT y reconoce al mismo como un pilar del trabajo decente. No obstante, esta política reafirma y reconoce los espacios formales del diálogo social formal ya establecidos en nuestro ordenamiento legal, sin comprender a esta herramienta democrática en las relaciones laborales con el estado. Esta diferenciación no encuentra un sustento razonable, por el contrario, consideramos afecta los derechos constitucionales laborales reconocidos a los trabajadores estatales.

Asimismo, en nuestro país la política nacional de empleo decente permite constatar la inoperancia del diálogo social y la concertación del Consejo Nacional del Trabajo y Promoción del Empleo (CNTPE), en la medida que los actores “sociolaborales” participan a través de “comentarios” canalizados por la Secretaría Técnica del CNTPE. Es decir, vaciado completamente de contenido los fines y mecanismos del diálogo social.

La OIT (2011) establece que para las relaciones labores en el estado – entre entidades públicas y sindicatos de servidores públicos – a fin de hacer posible obtener los beneficios de los modelos de negociación colectiva orientados a reducir los conflictos, es necesario que se produzca un cambio de mentalidad con respecto a dos cuestiones. Por un lado, los gobiernos deben reconocer y fortalecer la libertad sindical y la negociación colectiva, admitiendo la trascendencia del rol de representación que concita. Por otra parte, los sindicatos del sector público deben ampliar el enfoque de sus acciones y coadyuvar en la consecución de metas institucionales, a partir de pensar nuevas posibilidades en materia de negociación colectiva.

Consideramos que la negociación colectiva para el sector público empieza a desarrollarse a inicios del presente siglo, surge en el contexto de la dispersión legal de los diversos regímenes laborales del sector público y se orienta principalmente a los trabajadores de entidades públicas sujetas al régimen laboral de la actividad privada y a las empresas estatales, en la medida que estaban regulados por la ley de relaciones colectivas de trabajo del sector privado. La ley Servir formalmente abrió la negociación colectiva a todas las entidades públicas, pero originariamente la restringió hasta tal punto que imposibilitaba las mejoras laborales más demandadas por los servidores públicos (mejora de ingresos y/o remuneraciones).

La sentencia expedida sobre la Ley Servir en los expedientes N° 0025-2013-PI-TC; 0003-2014-PI-TC; 0008-2014-PI-TC; 0017-2014-PI-TC fue medular en el fortalecimiento del derecho de la negociación colectiva en el sector público, en la medida que expulsó del ordenamiento legal las restricciones absolutas que hacían imposible implementar el diálogo social formal que comprende la negociación colectiva. Sin embargo, las restricciones tenían como antecedentes las leyes de presupuesto público (años 2012, 2013, 2014 y 2015) y que también fueron declaradas inconstitucionales por el Tribunal

Constitucional en los expedientes N° 0003-2013-PI/TC, 0004-2013-PI/TC y 0023-2013-PI/TC. Ambas sentencias exhortaban al Congreso de la República apruebe la regulación de la negociación colectiva para el sector público.

Como hemos señalado, una de las formas más desarrolladas del diálogo social formal es la negociación colectiva, pero en el Perú en los últimos dos años se dieron sucesiones legales con enfoques o intereses distintos. Así tenemos, que en el mes de enero del 2020 se emitió el Decreto de Urgencia N° 014-2020, con este marco legal se pretendió dar un espacio formal pero vacío de contenido a la negociación colectiva en el estado. La movilización sindical estatal abrió varios flancos para contrarrestar esa norma, manifiestamente inconstitucional y arbitraria, que colisionaba groseramente con principios y valores democráticos y del sistema legal (incluso imponía la aplicación retroactiva de la ley para incumplir con los productos negociales anteriores a la ley y desconocía la garantía jurisdiccional constitucional de la cosa juzgada).

En lo concerniente al modelo de negociación colectiva, el DU 014-2020, establecía un diseño extremadamente controlista y restrictivo, imponía los niveles de negociación, así como, sujetaba cualquier posibilidad de negociación de contenido económico al informe económico financiero emitido por el Ministerio de Economía y Finanzas. Es decir, al sector responsable de imposibilitar sostenidamente – a través de las leyes de presupuesto público – ya sea la mejora de remuneraciones o la ampliación necesaria de plazas en casi la totalidad de entidades públicas, y que auspicia constantemente la precarización del trabajo en el estado a través de contratación “temporal permanente” (régimen CAS) y el fraude laboral por simulación de contratos para no reconocer derechos laborales, determinaba la procedencia o no de mejoras económicas en el estado.

Asimismo, este cambio normativo afectaba sustancialmente el principio de progresividad de los derechos laborales, en la medida que la intervención del Tribunal Constitucional perfiló a la ley Servir (2013) como un marco legal con ciertos márgenes para desarrollar la negociación colectiva en el estado y se pasaba a un régimen cerrado y controlado por el propio estado, que se convertía en juez y parte, rompiendo con ello cualquier posibilidad de

equilibrar las fuerzas de la relación laboral. La arbitrariedad era manifiesta al punto que, ante la imposibilidad de poder gestionar adecuadamente las negociaciones colectivas en el estado, se optó por cambiar la ley aprovechando la concentración de la potestad legislativa en el ejecutivo por el cierre del congreso.

Diversas organizaciones sindicales articularon esfuerzos en ámbitos distintos a las centrales sindicales existentes. Luego de casi un año de activismo sindical, se deroga el decreto de urgencia 014-2020 mediante la dación de la Ley N° 31114 (2021). Sin embargo, las acciones antisindicales y antilaborales contra los trabajadores del estado no cesaron, la posición del Ministerio de Economía y Finanzas, a través de la Dirección Fiscal de Recursos Humanos, luego de la derogatoria planteaban la existencia de un vacío normativo y con ello pretendían anular el derecho constitucional de negociación colectiva para los servidores públicos. Adicionalmente a ello, terminaron imponiendo ese criterio en muchas entidades públicas, a través de un comunicado publicado en el Diario oficial El Peruano, situación que contrariaba todo el sistema legal vigente al imponer una singular interpretación de la Constitución y las leyes vigentes.

Las acciones de diversas fuerzas sindicales convergieron en el Congreso de la República, a fin de gestionar la promulgación de una ley de negociación colectiva para los estatales. Esto se logró con la dación de la Ley N° 31188 (2021) que aprobó por insistencia un proyecto de ley que fuera observado en el año 2018 por el poder ejecutivo. El marco legal vigente impone un modelo de negociación colectiva novedoso, de mayor libertad en la negociación colectiva para las partes, al facultar a las entidades públicas a realizar propuestas económicas y con ello generar la posibilidad de instar el diálogo social para la búsqueda de consensos en diversas materias propias de las relaciones laborales en el estado.

Sin embargo, en un accionar contrario al espíritu de la ley vigente, ha sido el poder ejecutivo, esta vez en las funciones del Servir, que mediante un informe técnico vinculante restringe indebidamente la negociación colectiva, al interpretar la teoría de los hechos cumplidos de particular forma, al considerar que los procesos de negociación colectiva deben “reconducirse” a las nuevas reglas, lo cual en la práctica hizo que los procesos de negociación colectiva

iniciados luego de la derogatoria del Decreto de Urgencia 014-2020 queden en un limbo.

Consideramos que esta nueva regulación presupone un amplio margen para desarrollar y potenciar el diálogo social en las relaciones laborales en el estado, en la medida que, ha quedado librado a las partes la regulación de todo tipo de acuerdos, en el entendido de un comportamiento de buena fe comercial y con una clara limitación a los principios presupuestarios, sobre todo en la regulación de plazos perentorios para poder incorporar los costos de la negociación al presupuesto público. No obstante, aún está pendiente la reglamentación de la ley y entre noviembre del 2021 y enero del 2022, seguramente, se presentarán pliegos de reclamos en todas las entidades del estado, siempre y cuando no se establezcan las mismas restricciones en la ley de presupuesto público del año 2022 o Servir insista con interpretaciones arbitrarias, ilegales e inconstitucionales.

En este orden de ideas, queda claro que en los últimos años el interés de los gobiernos de turno gira en torno a continuar con la reforma del servicio civil, persistiendo con lo que consideramos su problema de origen, que no es otro que, la carencia de una legitimidad social por ausencia del diálogo. Ya hemos advertido que los espacios formales de diálogo social existentes no contemplan espacios para las relaciones laborales en el estado, por lo que, el diseño de políticas en materia de empleo público y la legislación laboral estatal no recogen los aportes o propuestas de los trabajadores.

No obstante, también hemos señalado – siguiendo a Arce, E. (2006) y Calvo, M. (2019) – que el CNTPE se ha convertido en un espacio eminentemente formal pero que está lejos de institucionalizar el diálogo social en el ámbito que desarrolla (sector privado). Es momento de reflexionar sobre la necesidad de generar un espacio propio para el diálogo social en las relaciones laborales en el estado, que efectivamente para iniciarse requiere desarrollarse en el marco de la bilateralidad y en la medida de su desarrollo, avanzar a un modelo multiparticipativo, que podría incorporar a otros actores sociales.

Por otra parte, revisada la estadística proporcionada por Servir notamos que, a la fecha solo 96 entidades cuentan con resolución de inicio de implementación del régimen del servicio civil, asimismo, de ese grupo de

entidades solo 13 han convocado concursos públicos con el nuevo régimen laboral. Si se considera que en el proyecto de ley de este nuevo régimen se contempló que aproximadamente 2500 entidades públicas y poco más de medio millón de trabajadores debían transitar, nos encontramos en un escenario con resultados poco significativos y alentadores, en suma, se convierte en una reforma sin mayor trascendencia en el empleo público y con posibilidades objetivas de naufragar como todas las anteriores. Asimismo, verificando la información elaborada por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, a diciembre del 2020, entre funcionarios públicos, directivos públicos y servidores civiles de carrera bajo el régimen Servir solo son 850 a nivel nacional.

Como los señalamos, recurriendo a las fuentes históricas contenidas en el proyecto de ley N° 1846/2012-PE y al dictamen realizado por la Comisión de Presupuesto del Congreso, se evidencia que la reforma alcanzaría a 2500 entidades del Estado y luego de transcurrido ocho años solo han transitado 96, lo cual denota los severos problemas de implementación del nuevo régimen.

La actual reforma procura integrar la modernización de entidades públicas, a través de la mejora de procesos y redimensionamiento de roles y funciones; y, la unificación de los regímenes laborales existentes en el estado, proponiendo una carrera administrativa con base en la meritocracia. Sin duda alguna estos dos ámbitos son importantes y requieren mejorarse, sin embargo, creemos que ese diseño legal es contrario al más elemental sentido legislativo.

Regularmente la necesidad de legislar determinada materia se genera por una situación problemática no prevista o regulada deficientemente, por lo que, el imperativo del legislador es incorporar una norma que contemple estas situaciones y a partir de esta intervención se reconduzca el fenómeno a una situación deseable y librada de conflicto. La ley por sí misma no cambia los hechos, es decir, la ley Servir por el solo hecho de su promulgación no podrá modificar la problemática del empleo público y principalmente requiere de una legitimación social, ésta última se va construyendo en los espacios de deliberación (académico, político, social, gremial, etc.) que el Congreso de la república permite (en comisiones de trabajo especializadas y debate en el

pleno) y fundamentalmente que los grupos de interés participen en el diseño y luego en su posterior implementación.

Consideramos que la reforma se diseñó sin tener en cuenta la participación de los trabajadores, a través de las organizaciones sindicales, todo el diseño e implementación están a cargo del gobierno y si bien es cierto, ha sido una de las pocas políticas públicas de estado que ha superado tres gobiernos diferentes, el avance obtenido a la fecha es limitado y se aleja de cualquier objetivo de mejora en el funcionamiento del estado.

Podemos considerar otra situación problemática en la implementación del régimen Servir a la diversidad de realidades que pretende regular con una misma fórmula legislativa. Es evidente que dentro de las entidades del gobierno central existen diversidad de realidades, que responden a idiosincrasias institucionales disímiles, cuanto más aún dentro de las entidades de los gobiernos regionales y gobiernos locales. Por otra parte, bajo la idea de la “ausencia” de meritocracia se pretende desconocer el aporte en el sostenimiento de las entidades públicas de relaciones laborales más antiguas que el tiempo transcurrido de la reforma.

El sistema de servicio civil incorpora los subsistemas de gestión de la capacitación y gestión del rendimiento, con el claro objetivo de garantizar la meritocracia y ponderar la integridad en el ejercicio de la función pública, e incorpora la causal de desvinculación por desaprobación en las evaluaciones de desempeño. No obstante, el diseño integral de estas herramientas de gestión estuvo desprovisto de cualquier participación de las y los trabajadores estatales. Asimismo, el impacto de estas mejoras no puede evaluarse, por cuanto solo se pueden aplicar en totalidad una vez las entidades y sus trabajadores transiten al nuevo régimen laboral Servir.

Afirmamos que el diálogo social debe ser uno de los pilares en el rediseño, replantamiento o relanzamiento de la reforma del servicio civil – debiendo incorporarse a la etapa de retroalimentación en el ciclo de formulación de la política pública –, pero para lograr ello, es imprescindible que el estado y los gobiernos que lo representan dejen de minar la institucionalidad de las organizaciones sindicales de trabajadores estatales. La libertad sindical, la negociación colectiva y la huelga son derechos constitucionales que no solo deben garantizarse sino promoverse, a fin de afirmar el sentido democrático

de las relaciones laborales en el estado. Estamos en un momento histórico, en el cual el encumbramiento de un líder sindical del magisterio hacia la Presidencia de la República debe reflejarse en una mayor participación de las organizaciones sindicales y otras organizaciones sociales de raigambre popular, en el diseño de políticas públicas que integren a los ciudadanos a formas de gobernanzas participativas.

La implementación de la reforma del servicio civil ha sido cuestionada en sede constitucional, ha sido el propio Tribunal Constitucional quien corrigió una regulación discriminatoria en su texto original, sobre la exclusión de algunos grupos de trabajadores de determinadas entidades públicas, entre ellas, Banco Central de Reserva del Perú, Congreso de la República, la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP y la Contraloría General de la República. Sin embargo, mediante la Ley N° 30647 (2017), contraviniendo la interpretación sentada por el Tribunal Constitucional, se excluyen al Banco Central de Reserva del Perú, Congreso de la República y a la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP del régimen Servir y se dispone se rijan (continúen rigiéndose) por el régimen laboral de la actividad privada. Lo inusual de este hecho, es la inacción del Poder Ejecutivo que debiendo actuar de manera coherente con el orden constitucional, pudo cuestionar la eventual arbitrariedad de esa ley y no lo hizo, con ello puede evidenciarse una complacencia de ciertas élites políticas, económicas y empresariales que instrumentalizan las competencias de un poder del estado y de dos organismos autónomos constitucionales a sus propios intereses.

El diálogo social debe ser visto como un proceso evolutivo continuo, asimismo, es indispensable incorporarlo como un indicador de la salud democrática de un país. En este proceso el desarrollo debe ir ampliando los alcances, y si bien es cierto, la negociación colectiva puede ser considerada como la modalidad formal deseable, es necesario seguir desarrollándolo hasta que la clase trabajadora del estado puede participar en el diseño e implementación de políticas públicas, con incidencia en diversos aspectos de la vida social, incluyendo las relaciones laborales con el estado.

Un ejemplo de los espacios pendientes de atención y que pueden congregarse el interés común de trabajadores, tanto del sector público como privado, es

el sistema de seguridad social. Es un ámbito del quehacer social visto con frustración por ser, muchas veces, ineficiente en la prestación de servicios de salud de calidad. Algo similar sucede con la educación pública (tanto la básica como la superior) que debe ser vista y comprendida con un importante potencial para atender a las grandes mayorías de la población y contribuir con el desarrollo del país. Todo esto puede fortalecer una revaloración de lo “público” en la ciudadanía e ir dejando de lado la manida idea de que solo lo provisto por los privados es de calidad.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación es de tipo básica. Para este trabajo se utilizó el diseño fenomenológico, según Conejero, J. (2020), se centra en dar énfasis a la experiencia del individuo, en el significado del ser humano, dando a conocer y explicando esta vivencia. Para esta investigación se consideró la experiencia de los participantes con respecto al diálogo social y el servicio civil en el ámbito de las relaciones laborales de la zona V SUNARP, en la medida que las actividades que realizan como funcionarios y dirigentes sindicales les permite representar y/o participar en las expresiones de estos procesos.

3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización apriorística.

Categoría 1: Diálogo social

Definición Conceptual: (OIT) El diálogo social comprende todo tipo de negociaciones y consultas - e incluso el mero intercambio de información - entre representantes de los gobiernos, los empleadores y los trabajadores, sobre temas de interés común relativos a las políticas económicas y sociales.

Definición Operacional: El diálogo social es un mecanismo o instrumento de democratización de las relaciones laborales.

Se recabó la información de los participantes a través de una entrevista semiestructurada conformada por 4 preguntas relacionadas a la categoría diálogo social.

Subcategorías: libertad sindical y negociación colectiva,

El Estado reconoce a los trabajadores el derecho a la sindicación (libertad sindical), sin autorización previa, para el estudio, desarrollo, protección y defensa de sus derechos e intereses y el mejoramiento social, económico y moral de sus miembros (Decreto Supremo N° 010-2003-TR).

La negociación colectiva es el derecho de negociar libremente con los empleadores las condiciones de trabajo constituyen un

elemento esencial de la libertad sindical (OIT 2006: 189, párrafo 881, citado por Villavicencio, A., 2010).

Se recogió información sobre la práctica de estos derechos en la zona registral V SUNARP, a través de las 4 preguntas realizadas a los participantes en la entrevista.

Categoría 2: Servicio civil

Definición Conceptual: “Régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado, así como para aquellas personas que están encargadas de su gestión, del ejercicio de sus potestades y de la prestación de servicios a cargo de estas” (Ley N.º 30057, artículo 1).

Definición Operacional: Se recogió la información de los participantes a través de una entrevista semiestructurada conformada por 11 preguntas relacionadas a la categoría servicio civil.

3.3. Escenario de estudio:

El presente estudio se realizó en el marco del desarrollo de las relaciones laborales en la zona registral N° V SUNARP, a fin de observar y analizar el diálogo social y el servicio civil.

Los presupuestos básicos y necesarios para forjar el diálogo social y cómo funciona el servicio civil, en particular, la incidencia en la reforma en proceso.

3.4. Participantes:

En esta investigación se tomó como participantes a seis actores que interactúan en el proceso del diálogo social en el marco de las relaciones laborales gestadas en el servicio civil de la zona registral N° V – sede Trujillo. Se considera a los funcionarios que están vinculados a las acciones de implementación del servicio civil y a los principales dirigentes sindicales de la entidad antes indicada.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.5.1. Técnicas

En la presente investigación se utilizó la técnica de la entrevista. Se sostuvo un diálogo profesional y técnico con tres funcionarios directivos y tres dirigentes sindicales, quienes en forma voluntaria

y con su consentimiento informado brindaron información relevante a través de preguntas y respuestas sobre el diálogo social y el servicio civil. (Denzin y Lincoln, 2005).

Instrumento.

En la presente investigación se utilizó la guía de entrevista con constructos debidamente contextualizados sobre las variables cualitativas de diálogo social y servicio civil, según la matriz de sistematización de la información de las categorías estudiadas y de las subcategorías emergentes. Los constructos fueron comparados con el marco teórico, el marco referencial, el marco conceptual y el marco legal. Asimismo, se plantearon preguntas abiertas con el objetivo de recoger las opiniones de los entrevistados, las mismas que fueron grabadas a través de herramientas virtuales.

3.6. Procedimiento

La investigación se inició con la identificación de las variables categóricas de estudio y se determinó el enfoque cualitativo, el tipo descriptivo y el diseño fenomenológico.

Asimismo, se determinó las subcategorías emergentes producto del análisis de la realidad y se planificó la guía de entrevista, con el consentimiento informado

Después de la recolección de información, se realizó la desgravación de las entrevistas y se procedió al respectivo análisis de información.

Finalmente, se realizó la discusión y conclusión de resultados, a través de la técnica de la triangulación de información entre resultados con los trabajos previos y el marco teórico.

3.7. Rigor científico

El rigor científico está presente en el desarrollo de la investigación por cuanto los instrumentos han sido diseñados teniendo en cuenta la relación de los constructos con el marco teórico, marco referencial, marco conceptual y marco legal.

Asimismo, los instrumentos fueron validados por juicio de expertos quienes en base a sus conocimientos y experiencias han evaluado las fichas de entrevistas para su aplicabilidad.

La objetividad y respeto de la información proporcionada por los participantes que permitieron realizar la triangulación entre resultados, antecedentes y referentes teóricos.

3.8. Método de análisis de datos

Para el procesamiento de información, se realizó la codificación y categorización de la información proporcionada por los participantes a través de la entrevista aplicada sobre diálogo social y servicio civil.

3.9. Aspectos éticos

En la presente investigación, los aspectos éticos están centrados en la originalidad del estudio cualitativo, por cuanto a la utilización del enfoque cualitativo y el diseño fenomenológico.

La confiabilidad, honestidad y transparencia de la información proporcionada por los docentes conocedores de la realidad a la cual se enfoca el estudio-

La transparencia de la información estuvo enfocada en el consentimiento informado que suscribieron y firmaron los entrevistados.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos permiten determinar que el diálogo social es una actividad que compromete a las partes que intervienen en las relaciones laborales, con la finalidad de mejorar el ambiente laboral y las condiciones de trabajo. Por definición, comprende desde el más elemental pedido de información realizada por la representación de los trabajadores hasta llegar al proceso formal de mayor desarrollo que es la negociación colectiva. El estado peruano, por mandato constitucional, tiene la obligación de promover la negociación colectiva, situación que incorpora un cariz importante y complejo cuando el estado es el empleador. La práctica sindical en la zona registral N° V está arraigada y cuenta con procesos continuos de diálogo social que son percibidos por funcionarios públicos y dirigentes sindicales, en la medida que representan a las partes que interactúan en el proceso.

La existencia de espacios formales de diálogo social en la legislación peruana son el Consejo Nacional de Trabajo y Promoción del Empleo y el Consejo Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, que incluso han desarrollado ámbitos descentralizados en el nivel de gobiernos regionales. Sin embargo, es posible identificar o asociar gestiones realizadas por la representación de los trabajadores con sus empleadores estatales más allá de los espacios formales antes indicados. La identificación y percepción realizada por los entrevistados permite ubicar y contextualizar la práctica del diálogo social en la entidad.

Las ideas que configuran el contrato social en una sociedad requieren necesariamente de un amplio debate y consenso sobre principios y valores que sostendrán el sistema democrático elegido. Para ello, una fundamental garantía es el diálogo social, como concepto e instrumento de mayor amplitud, con un alcance más allá de su origen en las relaciones laborales. Los actores de las relaciones sociales en general, y de las relaciones laborales en particular, se convierten en interlocutores de la actividad dialógica y requieren contar con competencias comunicacionales y de liderazgo, así como, un adecuado nivel de información y preparación sobre la temática objeto de análisis, situación en la que los entrevistados tienen una visión privilegiada.

Las relaciones laborales imponen una relación de subordinación de los trabajadores con su empleador, ésta es incluso una relación personalísima que solo puede ser realizada por la persona natural específica. El diálogo social implica un redimensionamiento de la relación laboral, más allá de la forma originaria, que busca equilibrar el poder de negociación para darle dinamismo a los vínculos laborales para ir a la par del desarrollo económico y social en el que interactúan empleadores y trabajadores, que están representados por los funcionarios y dirigentes sindicales de cada entidad.

Tanto los funcionarios directivos y los dirigentes sindicales de la zona registral V SUNARP, realizaron una comprensión de cómo se organiza y promueve el diálogo social en la entidad, teniendo en cuenta los mecanismos y formas en las que se realizaron, así como, los objetivos y beneficios que aportaron a las relaciones laborales.

La entidad y el sindicato, a través de sus representantes, y en el nivel correspondiente, materializaron el diálogo social formal. Se llegaron a soluciones de la problemática laboral de los trabajadores y se mejoraron las condiciones laborales, que también comprendieron mejoras económicas.

La comunicación asertiva y la escucha activa, así como, la preparación en los temas, la confianza y el respeto recíproco entre las partes, solventaron un diálogo social con contenido y fines obtenidos.

Con respecto a la libertad sindical y la negociación colectiva, las reivindicaciones laborales se forjaron en grandes jornadas de lucha y protesta, con las cuales se fueron perfilando el tridente de derechos laborales que configuran la base del derecho laboral actual, así tenemos, a la libertad sindical, la negociación colectiva y la huelga. Esta triada de derechos se complementan entre sí y es difícil pensar en su libre ejercicio si es que no se garantizan todos a la vez. El marco constitucional diseña un sistema democrático que reconoce a estos derechos, los garantiza y promueve la negociación y otros mecanismos alternos de solución pacífica de los conflictos laborales. Con esto se reconoce la instrumentalización para fines democráticos de estos derechos. Son los representantes del empleador, encarnados por los funcionarios directivos, y, los dirigentes sindicales, los que concentran la práctica de estos derechos.

El movimiento sindical en el sistema registral peruano se inició en el año 2005, con la formación de los primeros sindicatos a nivel de zonas registrales (oficinas registrales de provincias) y la consolidación de una organización sindical de segundo grado, que cohesiona a todos, en la Federación de Trabajadores del Sistema Nacional de los Registros Públicos – FETRASINARP. Con el inicio de la negociación colectiva en ese mismo año y la emisión del primer laudo arbitral en el año 2006, se empezaron a forjar de manera prolongada y continua los espacios de diálogo social. Una caracterización significativa es la alta tasa de afiliación de las y los trabajadores en las zonas registrales de provincias y más allá de las sucesivas modificaciones normativas, los procesos de negociación colectiva han tenido continuidad en SUNARP, estando a cargo de la ejecución los funcionarios directivos y los dirigentes sindicales de cada zona registral. La identificación de una práctica constante de la negociación colectiva refleja una apreciable práctica positiva de la libertad sindical en SUNARP. Las partes que comprenden la relación laboral pueden reconocer un activismo sindical que posibilita una mejora de condiciones de trabajo de las y los trabajadores, que han tenido incidencia en mejoras de ingresos económicos y con esto paliar los largos estadios de falta de mejoras remunerativas por parte del estado. Esto permite un mayor grado de involucramiento con las labores propias del sistema registral, en la medida que el personal que labora en la institución se involucra en decisiones de gestión administrativa que impactan en el quehacer diario. Los actores estelares y quienes operativizan estos derechos son los funcionarios directivos y los dirigentes sindicales de cada zona registral.

El respeto del marco legal vigente, acompañado de un pleno ejercicio de los derechos a la libertad sindical y negociación colectiva, por parte de funcionarios directivos y la dirigencia sindical confluyen en la convivencia laboral de SUNARP. Desde la perspectiva de las y los trabajadores, la coherencia y cohesión se identifican como parte de la práctica sindical, lo que se refleja en unidad y solidaridad de las organizaciones sindicales asociadas para la defensa de los derechos laborales. En lo que respecta al empleador, no se identifican acciones antisindicales y la sujeción a los productos negociables (actas de trato directo, actas de conciliación o laudos arbitrales)

se vienen ejecutando con ciertas limitaciones sin afectar aspectos esenciales de estos derechos.

Existe un reconocimiento y respeto de los derechos de libertad sindical y negociación colectiva, lo que abundó en la consecución de consensos para mejorar condiciones laborales, con lo cual se favoreció el desarrollo de una convivencia democrática participativa.

En las relaciones laborales de la zona V SUNARP se cumplieron los derechos de libertad sindical y negociación colectiva de manera positiva con resultados tangibles por las partes. Se presentaron casos aislados de disfuncionalidad. Las acciones sindicales y la negociación colectiva se desarrollaron como una práctica democratizadora de las relaciones laborales en la zona V SUNARP. Los aspectos normativos y el accionar de los representantes de las partes permitieron configurar el escenario en el cual se desarrollaron la libertad sindical y la negociación colectiva. La coyuntura política incidió en reformas antilaborales que afectaron estos derechos

Con respecto al servicio civil, la función pública tiene reconocimiento constitucional y es en este marco que se autoriza al legislador la regulación de la carrera pública, reconociéndose la regulación del ingreso, derechos, deberes y responsabilidades de los servidores públicos. Toda relación laboral vinculada con el estado para la prestación de servicios públicos importa el ejercicio de la función pública, pero en el contexto actual no necesariamente implica el desarrollo de la carrera pública. El actual proceso de reforma del servicio civil viene transitando por tres gobiernos diferentes y los avances concretos no han impactado significativamente en el funcionamiento del estado. Se reconoce al servicio civil como una institución tutelar del funcionamiento del estado, sin que ello signifique por sí mismo una evaluación de su actual momento, sino por el contrario, la necesidad de encaminar la reforma hacia sus fines mejorando el proceso de implementación. Los entrevistados, desde su rol de representación de intereses muchas veces contrapuestos, por la natural dinámica de la relación laboral, tienen la oportunidad de interpretar el funcionamiento del denominado servicio civil, en cada zona registral.

En el año 2004 se empieza a esbozar la reforma del servicio civil peruano (con la dación de la ley marco del empleo público) al diseñarse un marco legal

amplio para promover, consolidar y mantener una administración pública moderna, jerárquica, profesional, unitaria, descentralizada y desconcentrada. Con el impulso de esta reforma del estado se crea la autoridad del Servicio Civil – SERVIR (2008). Luego de cinco años de creación del ente rector del sistema administrativo de recursos humanos del estado peruano se concibe un nuevo marco legal (2013) que es la ley del servicio civil. La percepción más común y generalizada es que la reforma apuesta por la meritocracia, así como, la mejora en la prestación de los servicios públicos brindados por el estado, con eficiencia y calidad. Está en las representaciones del empleador, por parte de los funcionarios directivos, y de los trabajadores, por parte de los dirigentes sindicales, la posibilidad de identificar cuáles son los valores que plantea la actual reforma del servicio civil.

Desde las primeras acciones destinadas a implementar la reforma del servicio civil, se concibe dos aspectos importantes. Por un lado, la modernización del funcionamiento de las entidades públicas, tanto a nivel de procesos, estructura e instrumentos de gestión, a fin de hacerlas más eficientes. Por otra parte, la implementación de la carrera pública a gran escala y con ello uniformizar los múltiples regímenes laborales existentes en el estado. Los avances no son significativos y esta percepción puede ser compartida por funcionarios públicos como dirigentes sindicales que, pese a encontrarse eventualmente en posiciones antagónicas, pueden no hallar cambios sustanciales en ninguno de los dos aspectos que involucra la reforma.

Con un proceso de reforma en marcha, con avances poco significativos respecto del universo de trabajadores y entidades que estarían sujetas a este proceso, surge la necesidad de identificar las dificultades que enfrenta el proceso. Los pronunciamientos del Tribunal Constitucional encaminaron a la ley servir dentro de los parámetros constitucionales, que incluso identificó en los supuestos de exclusión primigenios (en la ley), casos de diferenciación no justificada (discriminación) y anuló éstas. Sin embargo, el Congreso de la República emitió otra ley excluyendo a la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP, al Banco Central de Reserva y al propio Congreso. Este tipo de acciones legislativas contienen un alto sentido político y distorsionan la reforma, con ello se acrecienta la desconfianza de las y los trabajadores. Otro aspecto que tiene incidencia es la resistencia del personal que labora en el

estado a una reforma que consideran como una potencial desmejora de sus condiciones de trabajo e incluso el peligro de ser desvinculado arbitrariamente por parte del estado. En ese sentido, el factor político – en el sentido de continuidad y consistencia en la implementación de la reforma – y el factor humano, por una exigua comunicación adecuada, son percibidos y representados por los funcionarios directivos y los dirigentes sindicales de cada zona registral.

Desde que se concibió la reforma del servicio civil en este siglo, se viene trabajando en un cada vez más creciente marco normativo especial, que se seguirá superponiendo con otros regímenes laborales existentes. Tanto en el diseño de la ley del servicio civil y en el proceso de implementación, no se garantizó el diálogo social, es decir, desde el inicio y hasta el momento de su implementación y/o ejecución, no se buscó ni se busca comprometer a los directamente afectados con la reforma en los objetivos y fines del servicio civil. Son los funcionarios directivos y los dirigentes sindicales los que recogen, en su acción de representación, y pueden contemplar si hay espacios de diálogo social.

En el modelo de servicio civil peruano elegido, se recoge un diseño semejante al modelo estatutario, en el cual el estado impone las reglas de vinculación, línea de carrera, gestión del rendimiento, capacitación y desvinculación, con un control irrestricto de las mejoras económicas por parte del estado. Se presenta un avance con el reconocimiento legal de los derechos de libertad sindical y la negociación colectiva en el sector estatal, son estos derechos los que contribuyen a generar espacios de diálogo social, sin embargo, éste puede potenciarse como una herramienta para aspectos propios de la reforma. La singular posición y participación de los entrevistados, en el ejercicio de sus roles de representación, les posibilita percibir en primera línea la concreción y límites que comprende el servicio civil.

La concepción estatutaria del modelo de carrera pública comprendido en el diseño del servicio civil peruano requiere de consistencia y continuidad en la implementación del nuevo régimen. Sin embargo, la implementación de la reforma se encuentra con un escenario de alta volatilidad política, un activismo y dinamismo normativo que ha ido recogiendo reclamos de los sectores laborales postergados históricamente. La precariedad laboral en el

estado ha estado reflejada continuamente, así, los contratos de locación de servicio (contrato civil), incluso hasta hoy, son utilizados para no reconocer relaciones laborales, se pretendió mutar a los contratos administrativos de servicios, sin embargo, siguen representando una manifestación con serios visos discriminatorios. Asimismo, esto se refuerza con las acciones y determinaciones presupuestarias impuestas en las leyes de presupuesto público, que limitan la contratación de personal de las carreras vigentes, así como, prohíben continuamente la mejora remunerativa. La representación de ambas partes, interpretadas por los entrevistados, permite recoger sus apreciaciones desde su singular espacio de acción.

El actual marco legal que recoge e impulsa la reforma del servicio civil careció de espacios de diálogo social, con ello, se dejó de lado a uno de los actores estelares y sobre los cuales recae significativamente las acciones reformadoras, las y los trabajadores estatales. De la revisión del proyecto de ley y los dictámenes de las comisiones, se advierte que no estuvo garantizada la participación sistemática ni paritaria de los representantes de los trabajadores, con ello, el modelo de reforma ha sido impuesto sin diálogo social. La implementación de la reforma, en lo que concierne a los aspectos centrales de esta, tampoco comprende espacios de diálogo social que aseguren la participación activa y decidida de las organizaciones sindicales, por el contrario, son las organizaciones de trabajadores las que advierten los problemas y riesgos que afectan a sus representados, fortaleciendo con ello la idea del rechazo de la reforma. Los funcionarios directivos y los dirigentes sindicales de cada zona registral, por el diseño de esta y la forma de implementación, perciben estas situaciones.

Uno de los pilares sobre los que se construye la reforma del servicio civil es la propuesta o el rediseño del sistema de capacitación del personal. Se incorpora un documento de gestión denominado plan de desarrollo de personal, que debe permitir comprender las brechas de conocimiento y las necesidades de capacitación del personal. Consideramos que este es un espacio potencial para articular mayores esfuerzos y configurar e incorporar el diálogo social, como una herramienta integradora. Sin embargo, la percepción de los funcionarios directivos y dirigentes sindicales, en cada zona registral, nos permite contextualizar e identificar los aspectos positivos

o negativos del actual modelo de capacitación. Asimismo, en la medida que este subsistema está vinculado a la gestión del rendimiento (evaluaciones), resulta sumamente difícil dotarlo de las fortalezas que eventualmente debería tener en el nuevo régimen laboral servir.

El sistema de gestión del rendimiento propuesto por la ley del servicio civil incorpora las evaluaciones periódicas y derivadas de éstas se concibe una causal de desvinculación de la relación laboral estatal, la desaprobación de este proceso. Un principal problema, es que solo puede ser implementado, con todos sus efectos, para los trabajadores y trabajadores que decidan transitar (migrar) o incorporarse al nuevo régimen laboral servir. Es decir, el alcance material real de este subsistema es casi nulo, por cuanto, son muy pocas las entidades públicas y trabajadores que se rigen por este nuevo régimen laboral público. Son los funcionarios directivos y los dirigentes sindicales quienes tienen una interpretación de primera mano del estado de la gestión del rendimiento y precisan que no está implementado en este momento.

Si bien es cierto, la voluntariedad del pase al nuevo régimen laboral por parte de las y los trabajadores y trabajadores que están en los regímenes laborales preexistentes responde al principio de progresividad, los dirigentes sindicales y los funcionarios directivos de zona V SUNARP no identifican que esta configuración legal represente un problema para la implementación de la reforma del servicio civil.

El servicio civil tiene un rol preponderante en la construcción de la institucionalidad en la administración pública, sin embargo, el avance poco significativo en la implementación de la reforma vislumbró que no logrará en su totalidad los objetivos que persigue.

De igual forma, se percibió como el valor más notorio a la meritocracia, tanto para brindar espacios de desarrollo profesional y optimizar la prestación de los servicios registrales.

La reforma del servicio civil, en lo que respecta a la implementación del nuevo régimen laboral, no se implementó en la zona V SUNARP, por lo tanto, evaluar la mejora es imposible.

La inestabilidad política, el no involucramiento de los trabajadores y trabajadoras, y la falta de una adecuada comunicación y difusión comprometían la implementación de la reforma.

Para aspectos propios de la reforma, los representantes de los trabajadores y de la entidad, no identificaron un marco adecuado para el diálogo social.

Con el vigente marco legal sí se garantizaba los derechos de libertad sindical y negociación colectiva, sin embargo, preocupa la arremetida de intereses políticos que minimizaron o bloquearon su pleno reconocimiento y materialización. Las modificaciones normativas sucesivas continuas generaron inestabilidad y desconfianza sobre la implementación del régimen servir.

Los representantes de la entidad y la organización sindical consideraban que la incorporación formal del diálogo social podría fortalecer el manejo de las relaciones laborales en el estado.

Se advierte una interpretación discrepante entre representantes de los trabajadores y de la entidad sobre la participación del personal en el plan de desarrollo del personal.

Se determina que no se implementó el sistema de gestión del rendimiento en la zona V SUNARP. Mayoritariamente no se consideró como una afectación de la reforma del servicio civil la voluntariedad para transitar al nuevo régimen laboral servir.

V. CONCLUSIONES

1. Es importante continuar promoviendo el diálogo social en la zona V SUNARP, porque se configura como una herramienta democratizadora de las relaciones laborales, que equilibra y brinda participación de las y los trabajadores en mejorar sus condiciones laborales. Cultivar una cultura de diálogo requiere dotar a los actores, dirigentes sindicales y funcionarios directivos, de habilidades de comunicación asertiva y escucha activa, así como, desarrollar capacidades para identificar espacios potenciales de mejora dónde generar consensos; por ello, es importante incorporar en el plan de desarrollo de personal capacitaciones que potencien habilidades blandas de todos los servidores públicos.
2. La libertad sindical y la negociación colectiva son pilares del diálogo social, no es posible desarrollar una cultura de diálogo social en el ámbito de las relaciones laborales, sin el respeto y garantías de estos derechos constitucionales. La fortaleza de las organizaciones sindicales que se desarrollan en la SUNARP y el respeto de la libertad sindical, son fundamentales para fortalecer la institucionalidad de las partes que intervienen en la relación laboral. En la zona V SUNARP, la negociación colectiva se ejerce conforme el marco legal vigente, y en ese ejercicio democrático los trabajadores pueden continuar mejorando sus condiciones de trabajo, incluyendo sus ingresos económicos.
Asimismo, el factor político, en un escenario de alta conflictividad y volatilidad política, con un sistema político entrampado en pugnas que corroen la frágil institucionalidad, puede impactar en modificaciones legales que afecten la libertad sindical y la negociación colectiva y con ello, eliminar el diálogo social.
3. La administración pública requiere contar con una carrera pública meritocrática, que potencie la calidad de los servicios públicos y lograr la satisfacción ciudadana, para ello, el régimen laboral estatal propuesto para unificar los diversos regímenes existentes y su proceso de reforma deben generar expectativas tanto a los trabajadores ya incorporados como a nuevos cuadros. El diálogo social se comprendió como un mecanismo para canalizar la comunicación y obtuvieron soluciones a diversos problemas a través del consenso. En la percepción general en la

zona V SUNARP, no es posible identificar un marco idóneo para desarrollar el diálogo social en la implementación del régimen servir, por cuanto no está incorporado en el marco normativo de la ley del servicio civil. Los dirigentes sindicales y los funcionarios de la zona V SUNARP, ponderan positivamente las experiencias del diálogo social a través de la negociación colectiva que refuerzan una participación democrática en las relaciones laborales, por ello, se colige que incorporar al diálogo social en el proceso de implementación del servicio civil podría mejorar los indicadores de este proceso.

4. Los subsistemas de gestión del rendimiento y de la capacitación están comprendidos en el proceso de reforma y su implementación en la zona V SUNARP no cuenta con indicadores importantes, tanto funcionarios como dirigentes sindicales perciben que la gestión del rendimiento no está implementada en la zona V SUNARP. Asimismo, la gestión de la capacitación no recoge necesariamente las propuestas de las y los trabajadores, no obstante, ser un importante espacio para potenciar el diálogo social y fortalecer las capacidades y competencias de los servidores públicos en general.

VI. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a los dirigentes sindicales y a los funcionarios directivos de la zona V SUNARP mantener y fortalecer la dinámica de diálogo social, abriendo espacios más allá de la negociación colectiva, como fue posible identificar en la búsqueda de consenso en la implementación de medidas de seguridad y prevención contra la propagación del COVID-19.
2. Se recomienda incentivar y consolidar una cultura de diálogo, transversal a todas las funciones e interacciones que se realizan en la zona V SUNARP, a fin de contribuir y fortalecer la práctica del principio democrático en la institución.
3. Se recomienda a la Unidad de Administración de la zona V SUNARP, potenciar habilidades de comunicación asertiva y escucha activa en todo el personal de la entidad, a fin de acrecentar el universo de interlocutores con posibilidades de participar en el diálogo social, ya sea al asumir labores de representación sindical o designaciones en cargos de funciones directivas en la institución.
4. Se recomienda al área de recursos humanos de la zona V SUNARP, diseñar una metodología centrada en el diálogo social para difundir los alcances de la reforma del servicio civil, que permita a los servidores evaluar objetivamente las ventajas y desventajas de dicho régimen, y con ello determinar de manera objetiva la conveniencia o no de transitar al nuevo régimen laboral público.
5. Se recomienda a las organizaciones sindicales de SUNARP gestionar a nivel político sindical, congresal y gubernamental la creación de un espacio de diálogo social que se dedique de manera exclusiva al empleo público, a fin de virar la visión y práctica vertical en la gestión del empleo público en el Perú.

REFERENCIAS

- Arango Osorno, C. y Santa Álvarez, J. (2020). Mecanismos para la promoción del diálogo social en Colombia y la construcción de confianza para una mejor gobernanza: el caso de la Comisión Permanente de Concertación de Políticas Salariales y Laborales. *Analecta Política*, 10(19), 7-29. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7655875>
- Arce, E. (2006). Diálogo social y libertad sindical en el Perú. En *Revista andaluza de trabajo y bienestar social*. Temas laborales núm. 83/2006. Págs. 101-115. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2001899>
- Arguedas, J. (2012). Segundo Barómetro de la profesionalización del servicio civil en América Central y la República Dominicana: caso Costa Rica. XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/F06BDD9E63198E605257C2A0070CCC0/\\$FILE/argueher.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/F06BDD9E63198E605257C2A0070CCC0/$FILE/argueher.pdf)
- Ascencio, L. (2021) El servicio civil de carrera en México: un proceso estancado. http://repositorio-digital.cide.edu/bitstream/handle/11651/4490/TESIS_LSAA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Barrios, E. (2018) Percepciones sobre el modelo de directivos públicos de la reforma del servicio civil peruano. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/47441/1/T39884.pdf>
- Calvo, M. (2019) El diálogo social tripartito en el Perú y la eficacia del Consejo Nacional de Trabajo y Promoción del Empleo como mecanismo para alcanzar el trabajo decente. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/15651/CALVO_TUESTA_MARIELA_ESTHER.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Canalda, S. (2014). Negociación colectiva transnacional y redes transnacionales de producción: geografías de derechos sociales a través de acuerdos marco transnacionales. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/145766/tsc.pdf?sequence=5>

- Canalda, S. (2021). La participación de los agentes sociales en la gestión de la crisis del COVID-19: El diálogo social tripartito en España, Italia y Portugal. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ilrs.12192>
- Carpio, R. (2018) Diálogo y Empatía: la función de la capacidad de empatía en el diálogo intercultural. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13828/CARPIO_SANCHEZ_RODRIGO_DIALOGO_EMPATIA_FUNCION_CAPACIDAD_EMPATIA_DIALOGO_INTERCULTURAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Carrera, J. B. (2019). El derecho de la función pública y el servicio civil: Nociones fundamentales. Fondo Editorial de la Pontificia universidad Católica del Perú.
- Ciudad, A., (1 de diciembre de 2021). www.trabajodigno.pe. <https://trabajodigno.pe/por-que-es-inconstitucional-el-du-014-2020-12-razones-explicadas-por-el-dr-adolfo-ciudad/>
- Ciudad, A. (2020). Conflicto colectivo jurídico y proceso de trabajo. Palestra Editores S.A.C.
- Conejero S, J. C. (2020). Una aproximación a la investigación cualitativa. *Neumología Pediátrica*, 15(1), 242–244. <https://doi.org/10.51451/np.v15i1.57>
- Congreso de la República. (2017). Ley N° 30647. Ley que precisa el Régimen Laboral del Congreso de la República, del Banco Central de Reserva del Perú y de la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones y sus trabajadores. Diario oficial El Peruano de fecha 17 de agosto de 2017. https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/ADLP/Normas_Legales/30647-LEY.pdf
- Congreso de la República. (2021, 8 de marzo). Ley N° 31131. Ley que establece disposiciones para la erradicar la discriminación en los regímenes laborales del Sector Público. Diario oficial El Peruano de fecha 9 de marzo de 2021. <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/ley-que-establece-disposiciones-para-erradicar-la-discrimina-ley-n-31131-1933248-1>

- Congreso de la República. (2021). Ley N° 31114. Ley que deroga el decreto de urgencia 014-2020, decreto de urgencia que regula disposiciones generales necesarias para la negociación colectiva en el sector público. Diario oficial El Peruano de fecha 23 de enero de 2021. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-deroga-el-decreto-de-urgencia-014-2020-decreto-de-u-ley-n-31114-1922319-1/>
- Congreso de la República. (2021). Ley N° 31188. Ley de negociación colectiva en el sector estatal. Diario oficial El Peruano de fecha 2 de mayo de 2021. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-negociacion-colectiva-en-el-sector-estatal-ley-n-31188-1949247-8/>
- Congreso de la República. (2004). Ley N° 28175. Ley marco del empleo público. Diario oficial El Peruano de fecha 19 de febrero de 2004.
- Congreso de la República. (2013). Ley N° 30057. Ley del servicio civil. Diario oficial El Peruano de fecha 16 de julio de 2013.
- Denzin, N. K. y Lincoln, Y. S. (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. London, Inglaterra: Sage.
- Díaz, K. (2019). *La historia del empleo público peruano*. Ediciones Normas Jurídicas S.A.C.
- Díaz, K. (2019a). Vuelta de tuerca en la discusión sobre la negociación colectiva en el sector público. *El Derecho del Trabajo en la actualidad: problemática y prospectiva. Estudios en homenaje a la facultad de Derecho PUCP en su centenario, Colección centenario*, 487 – 513.
- Encarnación, M. (2018) *La profesionalización del servicio civil en la administración pública central de la República Dominicana. Avances y perspectivas*. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/49617/1/T40393.pdf>
- Ermida, O. (2006). *Diálogo Social: teoría y práctica* (Boletín cinterfor - Número 157). https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_articulo/ermida.pdf
- Fihman, D. (2020) *La profesionalización del Servicio Civil: un estudio sobre la implementación de concursos para el ingreso al empleo público en Argentina*. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes, Unidad de Publicaciones del Departamento de Economía y Administración. Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/2358>

- Grijalba, T. (2019). Factores que limitan la implementación del servicio civil meritocrático en el ministerio de salud del Perú, período 2017 – 2018. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/15866>
- Gutiérrez-Ríos, M. Y. (2017). Repensar el papel del diálogo para la inclusión social, la responsabilidad política y la educación dialógica. *Actualidades Pedagógicas*, (69), 15-47. doi: <https://doi.org/10.19052/ap.3765>
- Haro, C. (2016). La relación estado empleador – servidores públicos y el derecho a la negociación colectiva en la administración pública. https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/3468/Haro_Vargas_Carlos.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hermans, M., Huyse, H. y Van, J. (2017). El diálogo social como motor e instrumento de gobernanza del desarrollo sostenible. Documento temático de la OIT y la CSI. [150921 document \(ituc-csi.org\)](https://www.ituc-csi.org/publications/150921-document)
- Iacoviello, M. (2015). Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Perú. <https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/document/Diagn%C3%B3stico-institucional-del-servicio-civil-en-Am%C3%A9rica-Latina-Per%C3%BA.pdf>
- Iacoviello, M. y Chudnovsky, M. (2015). La importancia del servicio civil en el desarrollo de capacidades estatales en América Latina. CAF - Documento de trabajo N° 2015/02. <https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/757/IACOVIELLO%20%26%20CHUDNOVSKY%202014%20CAF-Capacidad%20Estatad%20y%20Servicio%20civil.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ishikawa, J. (2004). Aspectos clave del Diálogo Social Nacional: un documento de referencia sobre el diálogo social. <https://www2.trabajo.gob.pe/cntpe/archivoscntpe/otras/6cntpe.pdf>
- Landa, M. (2021). “Influencia del régimen del servicio civil en el análisis de puestos y de las remuneraciones del personal administrativo designado en la Universidad Pública Peruana” Caso: Universidad Nacional Mayor de San Marcos – 2017. https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/16796/Landa_rm.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Latorre, F. (2020) Impacto de las políticas económicas – laborales en las condiciones de trabajo en Ecuador periodo (2007-2017). <http://hdl.handle.net/10045/113498>
- Longo, F. y Iacoviello, M. (2013). Hacia un empleo público más profesional en Centroamérica. <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533688001.pdf>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2020). Anuario estadístico sectorial 2020. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2038301/Anuario_2020.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2018, 29 de diciembre). Decreto Supremo N° 345-2018-EF. Política nacional de competitividad y productividad. Diario oficial El Peruano de fecha 31 de diciembre de 2018, separata especial. <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/decreto-supremo/18913-decreto-supremo-n-345-2018-ef/file>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2019, 26 de julio). Decreto Supremo N° 237-2019-EF. Diario oficial El Peruano de fecha 28 de julio de 2019. <https://elperuano.pe/NormasElperuano/2019/07/28/1792888-1/1792888-1.htm>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2021, 10 de junio). Decreto Supremo N° 013-2021-TR. Plan nacional de empleo decente. Diario oficial El Peruano de fecha 13 de junio de 2021, separata especial. <https://elperuano.pe/NormasElperuano/2021/06/13/1962213-1/1962213-1.htm>
- Mugnolo, J. (2021). El diálogo social y la concertación en el sistema argentino de derecho de las relaciones colectivas de trabajo. Revista Jurídica de Buenos Aires - año 46 - número 102 - 2021-I. http://www.derecho.uba.ar/publicaciones/rev_juridica/rjba-i-2021.pdf#page=153
- OIT (2011). Manual sobre la negociación colectiva y solución de conflictos en la administración pública / Oficina Internacional del Trabajo, Departamento de Actividades Sectoriales (SECTOR). – Ginebra. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms_548547.pdf

- OIT (2019). Trabajar para un futuro más prometedor – Comisión Mundial sobre el Futuro del Trabajo Oficina Internacional del Trabajo – Ginebra. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_662442.pdf
- Peraza, Y. N. & Penagos, L. A. (2021). Condiciones del diálogo social para fortalecer la interacción entre las organizaciones sindicales y la administración del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA [Tesis de especialización, Universidad EAN]. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10882/10769>
- Presidencia de la República. (2008). Decreto Legislativo N° 1023. Decreto legislativo que crea a la autoridad del servicio civil, rectora del sistema administrativo de gestión de recursos humanos. Diario oficial El Peruano de fecha 21 de junio de 2008. <http://www.pcm.gob.pe/InformacionGral/ogaj/archivos/DL-1023.pdf>
- Presidencia del Consejo de ministro. (2019). Decreto Supremo N° 165-2019-PCM. Decreto Supremo que disuelve el Congreso de la República y convoca a elecciones para un nuevo Congreso. Diario oficial El Peruano de fecha 30 de setiembre de 2019. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-disuelve-el-congreso-de-la-republica-y-c-decreto-supremo-n-165-2019-pcm-1812451-1/>
- Presidencia de la República. (2020). Decreto de Urgencia N° 014-2020. Decreto de urgencia que regula disposiciones generales necesarias para la negociación colectiva en el sector público. Diario oficial EL Peruano de fecha 24 de enero de 2020. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-de-urgencia-que-regula-disposiciones-generales-neces-decreto-de-urgencia-n-014-2020-1848441-2/>
- Quiñones, M. (2005). Las nuevas dimensiones del diálogo social. https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_articulo/quinones.pdf
- Ruiz, S. (2018). La nueva ley del servicio civil y su incidencia en el sistema en el sistema remunerativo de los servidores públicos de la municipalidad provincial de Sánchez Carrión. <https://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/10633>

- Salas, E. (2017). "Experiencia argentina en la estructuración de un régimen de carrera basada en los valores esenciales de un Servicio Civil basado en el principio del mérito". Ponencia presentada en el XXII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Madrid.
[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/2E0191C4AC6C2449052582AD006A9D58/\\$FILE/salasedu.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/2E0191C4AC6C2449052582AD006A9D58/$FILE/salasedu.pdf)
- Sánchez, C. y Cuadro, F. (2020) Derecho y economía laboral: "políticas y regulación de la última década". Asociación Civil IUS ET VERITAS
- Sarzo, R. (2021). Pragmática del control sobre el derecho a la huelga. Análisis de la regulación legal y administrativa. Palestra Editores S.A.C.
- Sepúlveda, J. (2020) La negociación colectiva un instrumento de diálogo social que fortalece la gobernanza en el sector bananero de la región de Urabá.
https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/17497/JenyCatalina_SepulvedaZea-2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Servir (2021). Informe técnico N° 001108-2021-SERVIR-GPGSC, publicado en
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1936571/IT_1108-2021-SERVIR-GPGSC.pdf.pdf
- Simón, J. (2020). La negociación colectiva como instrumento de desarrollo económico-social.
<https://ojs.austral.edu.ar/index.php/juridicaaustral/article/view/383/658>
- Torres, V. (2016) La implementación de la Ley SERVIR durante el periodo 2013 – 2016: un análisis de los factores que explican los avances en el proceso de tránsito de los ministerios. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/8124>
- Vera, J. (2019). Incidencia de la Ley del Servicio Civil en la Gestión de los Recursos Humanos en la municipalidad provincial Sánchez Carrión periodo 2018.
<https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/12853/Vera%20Paredes%20Julissa%20Jovana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Villavicencio, A. (2010). La libertad sindical en el Perú: fundamentos, alcances y regulación. *Plades Programa laboral de desarrollo*.
<http://files.pucp.edu.pe/posgrado/wp->

[content/uploads/2017/05/22162507/LA-LIBERTAD-SINDICAL-EN-EL-PER%C3%9A-2010-FINAL.pdf](#)

- Villavicencio, A. (2011). Atomización y disfuncionalidad de la tutela colectiva en el Perú. *IUS ET VERITAS*, 21(42), 218-230. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/iusetveritas/article/view/12089>
- Villavicencio, A. (2015). La negociación colectiva en el Perú: la hiperdescentralización y sus múltiples inconvenientes. *Derecho PUCP*, (75), 333-353. <https://doi.org/10.18800/derechopucp.201502.015>

Anexo 1. Matriz de categorización apriorística de una investigación cualitativa

DE CAMPO TEMÁTICO	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORIAS DE ESTUDIOS APRIORISTIC A	SUB CATEGORÍAS EMERGENTE S	INSTRUMENT O	CONSTRUCTO
El conocimiento del diálogo social como una herramienta favorable en el servicio civil en el funcionamiento de la Zona Registral N° V SUNARP – 2021	¿Cómo el conocimiento del diálogo social permite un desarrollo favorable del servicio civil en el funcionamiento de la Zona Registral N° V SUNARP – 2021?	Analizar el diálogo social como herramienta a favorable en el servicio civil de la Zona Registral N° V SUNARP, 2021	Describir las características del diálogo social	Diálogo social	Diálogo social	Guía de entrevista	1. ¿Cómo se organiza y promueve el diálogo social en la zona registral N° V?
							2. ¿Qué logros se han obtenido mediante el diálogo social? ¿Qué opinión le merece?
							3. ¿Qué habilidades se requiere para promover el diálogo social? ¿Cuál considera que es el más importante?
							4. ¿Cuál es la importancia del diálogo social en la entidad?

			<p>Evaluar la relación de la libertad sindical y la negociación colectiva dentro de una convivencia democrática</p>		<p>Libertad sindical y la negociación colectiva</p>		<p>5. ¿De qué manera la libertad sindical y la negociación colectiva permiten una convivencia democrática?</p> <p>6. ¿Qué opinión le merece la libertad sindical y la negociación colectiva dentro de la institución?</p> <p>7. ¿Cree usted que la libertad sindical y la negociación colectiva son herramientas de crecimiento democrático dentro de la institución del estado? ¿Por qué?</p> <p>8. ¿Qué factores son los que contribuyen al éxito de la libertad sindical y la negociación</p>
--	--	--	---	--	---	--	--

							colectiva? ¿Por qué?
			Evaluar la implementación del servicio civil	Servicio civil	Servicio civil		9. ¿Qué importancia tiene el servicio civil en la institución?
							10. ¿Cuáles considera son los valores de la reforma del servicio civil? ¿Por qué?
							11. ¿Cree que la reforma del servicio civil ha mejorado el funcionamiento del estado? ¿Por qué?
							12. ¿Cuál considera que es el mayor obstáculo para la implementación de la reforma del servicio civil?
							13. ¿Cree usted que la reforma del servicio civil contempla

							espacios de diálogo social? ¿Por qué?
							14. ¿Cree usted que la reforma del servicio civil garantiza a todos los trabajadores la libertad sindical y la negociación colectiva? ¿Por qué?
							15. ¿Las continuas modificaciones normativas vinculadas al régimen CAS y a la negociación colectiva del sector público favorecen la reforma del servicio civil? ¿Por qué?
							16. ¿Considera usted que la reforma del servicio civil puede mejorar si

							comprendiera el diálogo social de manera formal? ¿Por qué?
			Describir el funcionamiento de los subsistemas del servicio civil				17. ¿Considera que las áreas de recursos humanos incluyen en la planificación del plan de desarrollo del personal las opiniones y/o sugerencias de los trabajadores?
							18. ¿Considera que el sistema de gestión del rendimiento se adecúa al funcionamiento y a las necesidades de Zona N° V? ¿Por qué?
							19. ¿La voluntariedad para el pase

							establecida para los trabajadores de los regímenes laborales previos a la Ley N° 30057 afecta la implementación de la reforma? ¿Por qué?
--	--	--	--	--	--	--	--

Anexo 2. Instrumento de recolección de datos

GUÍA DE ENTREVISTA

1. Presentación del entrevistador:

Tenga usted muy buenos días/tardes (fecha y hora), mi nombre es Juan Oscar Daniel Vásquez Malpica, estoy realizando la Maestría en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo y me encuentro realizando un estudio que consiste en el conocimiento del diálogo social como herramienta favorable del servicio civil en el funcionamiento de Zona Registral N°V SUNARP–2021.

En este sentido siéntase libre de expresar sus opiniones, compartiendo sus ideas y experiencias como servidor civil, funcionario público y/o dirigente sindical en la entidad. No se calificará de correcto o incorrecto, lo que prevalecerá es su punto de vista.

Para fines de codificación y análisis de la información, esta entrevista será grabada y permitirá la fluidez de la misma, cómo se indicó previamente en el documento de consentimiento informado de participación que usted firmó.

¿Autoriza usted grabar esta conversación? Agradezco de antemano su participación.

2. Datos personales del entrevistado

¿Cuál es su nombre?

¿Cuál es su profesión? ¿Qué grado académico tiene?

¿En qué área y/o unidad labora?

¿Cuál es su cargo actual?

3. Aproximación a las categorías de estudio:

Al escuchar las siguientes frases:

Diálogo social, libertad sindical y negociación colectiva ¿qué es lo primero que se le viene a la mente?

Y servicio civil; ¿Qué concepto tiene de esto?

4. Guía de preguntas

CATEGORÍAS	PREGUNTAS
Diálogo Social	<p>El diálogo social es un mecanismo o instrumento de democratización de las relaciones laborales.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo se organiza y promueve el diálogo social en la zona registral N° V? 2. ¿Qué logros se han obtenido mediante el diálogo social? ¿Qué opinión le merece? 3. ¿Qué habilidades se requiere para promover el diálogo social? ¿Cuál considera que es el más importante? 4. ¿Cuál es la importancia del diálogo social en la entidad?
Libertad sindical y negociación colectiva	<p>La libertad sindical y la negociación colectiva son derechos constitucionales laborales que tienen por finalidad equilibrar las relaciones laborales entre trabajadores y empleadores, posibilitando la creación y/o generación de mejores condiciones de trabajo y remuneraciones a los trabajadores.</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. ¿De qué manera la libertad sindical y la negociación colectiva permiten una convivencia democrática? 6. ¿Qué opinión le merece la libertad sindical y la negociación colectiva dentro de la institución?
Servicio Civil	<ol style="list-style-type: none"> 7. ¿Cree usted que la libertad sindical y la negociación colectiva son herramientas de crecimiento democrático dentro de la institución del estado? ¿Por qué? 8. ¿Qué factores son los que contribuyen al éxito de la libertad sindical y la negociación colectiva? ¿Por qué? <p>El servicio civil busca regular las relaciones laborales entre el estado y sus trabajadores, teniendo como ejes la meritocracia, la profesionalización y la creación de un régimen laboral único.</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. ¿Qué importancia tiene el servicio civil en la institución? 10. ¿Cuáles considera son los valores de la reforma del servicio civil? ¿Por qué? 11. ¿Cree que la reforma del servicio civil ha mejorado el funcionamiento del estado? ¿Por qué?

	<p>12. ¿Cuál considera qué es el mayor obstáculo para la implementación de la reforma del servicio civil?</p> <p>13. ¿Cree usted que la reforma del servicio civil contempla espacios de diálogo social? ¿Por qué?</p> <p>14. ¿Cree usted que la reforma del servicio civil garantiza a todos los trabajadores la libertad sindical y la negociación colectiva? ¿Por qué?</p> <p>15. ¿Las continuas modificaciones normativas vinculadas al régimen CAS y a la negociación colectiva del sector público favorecen la reforma del servicio civil? ¿Por qué?</p> <p>16. ¿Considera usted que la reforma del servicio civil puede mejorar si comprendiera el diálogo social de manera formal? ¿Por qué?</p> <p>17. ¿Considera que las áreas de recursos humanos incluyen en la planificación del plan de desarrollo del personal las opiniones y/o sugerencias de los trabajadores?</p> <p>18. ¿Considera que el sistema de gestión del rendimiento se adecúa al funcionamiento y a las necesidades de Zona N° V? ¿Por qué?</p> <p>19. ¿La voluntariedad para el pase establecida para los trabajadores de los regímenes laborales previos a la Ley N° 30057 afecta la implementación de la reforma? ¿Por qué?</p>
--	---

Anexo 3. Matriz de triple entrada para construir instrumentos de objetivos de aprendizaje abierto

PDUM- REALIDAD- ESPECIALISTA	FUENTE		RELACIÓN	
Entrevista	Instrumento	Base teórica normativa		
	Constructo	Contenido		Marco
X	<p>El diálogo social es un mecanismo o instrumento de democratización de las relaciones laborales.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo se organiza y promueve el diálogo social en la zona registral N° V? 2. ¿Qué logros se han obtenido mediante el diálogo social? ¿Qué opinión le merece? 3. ¿Qué habilidades se requiere para promover el diálogo social? ¿Cuál considera que es el más importante? 4. ¿Cuál es la importancia del diálogo social en la entidad? 	<p>Diálogo social</p> <p>(OIT) El diálogo social comprende todo tipo de negociaciones y consultas - e incluso el mero intercambio de información - entre representantes de los gobiernos, los empleadores y los trabajadores, sobre temas de interés común relativos a las políticas económicas y sociales.</p>		Conceptual

<p>X</p>	<p>La libertad sindical y la negociación colectiva son derechos constitucionales laborales que tienen por finalidad equilibrar las relaciones laborales entre trabajadores y empleadores, posibilitando la creación y/o generación de mejores condiciones de trabajo y remuneraciones a los trabajadores.</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. ¿De qué manera la libertad sindical y la negociación colectiva permiten una convivencia democrática? 6. ¿Qué opinión le merece la libertad sindical y la negociación colectiva dentro de la institución? 7. ¿Cree usted que la libertad sindical y la negociación colectiva son herramientas de crecimiento democrático dentro de la institución del estado? ¿Por qué? 8. ¿Qué factores son los que contribuyen al éxito de la libertad sindical y la negociación colectiva? ¿Por qué? 	<p>Libertad sindical y negociación colectiva</p> <p>(Decreto Supremo N° 010-2003-TR) El Estado reconoce a los trabajadores el derecho a la sindicación, sin autorización previa, para el estudio, desarrollo, protección y defensa de sus derechos e intereses y el mejoramiento social, económico y moral de sus miembros.</p> <p>(OIT 2006: 189, párrafo 881, citado por Villavicencio, A., 2010) El derecho de negociar libremente con los empleadores las condiciones de trabajo constituyen un elemento esencial de la libertad sindical.</p>	<p>Normativo</p> <p>Conceptual</p>
----------	--	---	------------------------------------

<p>X</p>	<p>El servicio civil busca regular las relaciones laborales entre el estado y sus trabajadores, teniendo como ejes la meritocracia, la profesionalización y la creación de un régimen laboral único.</p> <p>9. ¿Qué importancia tiene el servicio civil en la institución?</p> <p>10. ¿Cuáles considera son los valores de la reforma del servicio civil? ¿Por qué?</p> <p>11. ¿Cree que la reforma del servicio civil ha mejorado el funcionamiento del estado? ¿Por qué?</p> <p>12. ¿Cuál considera que es el mayor obstáculo para la implementación de la reforma del servicio civil?</p> <p>13. ¿Cree usted que la reforma del servicio civil contempla espacios de diálogo social? ¿Por qué?</p> <p>14. ¿Cree usted que la reforma del servicio civil garantiza a todos los trabajadores la libertad sindical y la negociación colectiva? ¿Por qué?</p> <p>15. ¿Las continuas modificaciones normativas vinculadas al régimen CAS y a la</p>	<p>Servicio civil</p> <p>(Ley N.º 30057, artículo 1) Régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado, así como para aquellas personas que están encargadas de su gestión, del ejercicio de sus potestades y de la prestación de servicios a cargo de estas.</p>	<p>Normativo</p>
----------	---	---	------------------

	<p>negociación colectiva del sector público favorecen la reforma del servicio civil? ¿Por qué?</p> <p>16. ¿Considera usted que la reforma del servicio civil puede mejorar si comprendiera el diálogo social de manera formal? ¿Por qué?</p> <p>17. ¿Considera que las áreas de recursos humanos incluyen en la planificación del plan de desarrollo del personal las opiniones y/o sugerencias de los trabajadores?</p> <p>18. ¿Considera que el sistema de gestión del rendimiento se adecúa al funcionamiento y a las necesidades de Zona N° V? ¿Por qué?</p> <p>19. ¿La voluntariedad para el pase establecida para los trabajadores de los regímenes laborales previos a la Ley N° 30057 afecta la implementación de la reforma? ¿Por qué?</p>		
--	---	--	--

Anexo 4. Solicitud de autorización para desarrollar trabajo de investigación

Solicita: Autorización para desarrollar trabajo de investigación

**Señor: Eduardo Cornejo Rodríguez – Jefe Zonal de la Zona Registral N° V –
Sede Trujillo**

Presente.

Yo, Juan Oscar Daniel Vásquez Malpica, identificado con DNI 41423965, en mi calidad de tesista. Es de nuestro interés realizar la investigación cuyo título es: **El conocimiento del diálogo social como herramienta favorable del servicio civil en el funcionamiento de Zona Registral N°V SUNARP– 2021**, el objetivo de esta petición, es solicitar su autorización para llevar a cabo un trabajo de investigación, así mismo comprometiéndonos, que una vez terminado el proceso de análisis de los datos, se entregara un ejemplar a su representada.

Es importante señalar que esta actividad no conlleva ningún gasto para su institución y/o empresa y que se tomarán los resguardos necesarios para no interferir con el normal funcionamiento de las actividades propias de la institución. De igual manera, se entregará a los colaboradores un consentimiento informado donde se les invita a participar del proyecto y se les explica en qué consistirá el trabajo de investigación.

Sin otro particular y esperando una buena acogida, se despide atte.

Lugar y fecha: Trujillo, 25 de octubre de 2021

H.L. 05/01 - 2021 - 014747
Fecha: 25/10/2021
Hora: 09:20:47
ZONA REGISTRAL V - Sede Trujillo
OFICINA TRUJILLO



Apellidos y nombres: Vásquez Malpica Juan Oscar Daniel
DNI: 41423965

Anexo 5. Validación de instrumento por expertos (3)

ANEXO 1

Carta de presentación

Mg. Henry Villacorta Valencia

Presente:

Asunto: Validación de encuesta

Me es grato comunicarme con usted para expresarle un cordial saludo y así mismo hacer de su conocimiento que como estudiante de la Maestría en Gestión Pública: Juan Oscar Daniel Vásquez Malpica, recorro a su digna persona para solicitar que evalúe los instrumentos denominados: ENTREVISTA, para cuyo efecto adjunto los documentos que se requiere para validar a través de juicio de experto, es imprescindible contar con la aprobación de dichos instrumentos para poder aplicarlo, se ha considerado conveniente recurrir a usted, por su connotada experiencia en el tema; así mismo sus observaciones y recomendaciones como juez de validación, serán de gran ayuda para la elaboración final de nuestro instrumento de investigación. El expediente de validación contiene:

- a) Anexo 1 : Carta de Presentación
- b) Anexo 2 : Matriz Metodologica cualitativo
- c) Anexo 3 : Matriz de Categorización aprioristica
- d) Anexo 4 : Instrumento de Investigación
- e) Anexo 5 : Planilla de Juicio de Expertos

Agradeciéndole de antemano, y expresándole mi sentimiento y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispone a la presente.
Atentamente



Juan Oscar Daniel Vásquez Malpica

ANEXO 5

CREDIBILIDAD DE LA FICHA INSTRUMENTO DE INFORMACIÓN

Planilla Juicio de Expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "ENTREVISTA" que hace parte de la investigación: **El conocimiento del diálogo social como herramienta favorable del servicio civil en el funcionamiento de Zona Registral N°V SUNARP-2021**

La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de estos sean utilizados eficientemente. Agradecemos su valiosa colaboración.

Nombres y apellidos del juez: **Henry Villacorta Valencia**

Formación académica: magíster en educación, mención en pedagogía universitaria.

Áreas de experiencia profesional: *Docencia universitaria.*

Tiempo: actual:

Institución: Universidad César Vallejo

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
SUFICIENCIA Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta	1. No cumple con el criterio 2. Nivel bajo 3. Nivel moderado 4. Nivel alto	1. Los ítems no son suficientes para medir la dimensión 2. Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden de la dimensión total 3. Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente 4. Los ítems son suficientes
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1. No cumple con el criterio 2. Nivel bajo 3. Nivel moderado 4. Nivel alto	1. El ítem no es claro 2. El ítem requiere muchas modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas 3. Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem 4. El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo	1. No cumple con el criterio 2. Nivel bajo 3. Nivel moderado 4. Nivel alto	1. El ítem no tiene relación lógica con la dimensión 2. El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión. 3. El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo 4. El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido	1. No cumple con el criterio. 2. Nivel bajo 3. Nivel moderado 4. Nivel alto	1. El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión. 2. El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste. 3. El ítem es relativamente importante 4. El ítem es muy relevante y debe ser incluido

Ficha informe de evaluación a cargo del experto

Cuestionario: El conocimiento del diálogo social como herramienta favorable del servicio civil en el funcionamiento de Zona Registral N°V SUNARP-2021

Variables: Diálogo social y servicio civil

DIMENSIÓN	ITEM	SUFICIENCIA	COHERENCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	EVALUACIÓN CUALITATIVA POR ÍTEM	OBSERVACIONES
C1	1	H	H	H	H	H	
	2	H	H	H	H	H	
	3	H	H	H	H	H	
	4	H	H	H	H	H	
	5	H	H	H	H	H	
	6	H	H	H	H	H	
	7	H	H	H	H	H	
	8	H	H	H	H	H	
C2	9	H	H	H	H	H	
	10	H	H	H	H	H	
	11	H	H	H	H	H	
	12	H	H	H	H	H	
	13	H	H	H	H	H	
	14	H	H	H	H	H	
	15	H	H	H	H	H	
	16	H	H	H	H	H	
	17	H	H	H	H	H	
	18	H	H	H	H	H	
	19	H	H	H	H	H	
EVALUACIÓN CUALITATIVA CRITERIOS	POR	H	H	H	H	H	

Fuente: tomado del libro Validez y Confiablez de instrumentos de investigación; Luis F. Mucha Hospital

Evaluación final por el experto: por criterios y ítems, tomando como medida de tendencia central: la moda.

Calificación:	1.	No cumple con el criterio
	2.	Nivel bajo
	3.	Nivel moderado
	4.	Nivel alto

Credibilidad de contenido

Cuadro 1
Evaluación final

Experto	Grado académico	Evaluación	
		Ítems	Calificación
MAGISTER	Magister en Educación	19	NIVEL ALTO

Sello y Firma:

J. Illescas

ANEXO 1
Carta de presentación

Ms. Patricia García Zamora

Presente:

Asunto: Validación de entrevista

Me es grato comunicarme con usted para expresarle un cordial saludo y así mismo hacer de su conocimiento que como estudiante de la Maestría en Gestión Pública: Juan Oscar Daniel Vásquez Malpica, recorro a su digna persona para solicitar que evalúe los instrumentos denominados: ENTREVISTA, para cuyo efecto adjunto los documentos que se requiere para validar a través de juicio de experto, es imprescindible contar con la aprobación de dichos instrumentos para poder aplicarlo, se ha considerado conveniente recurrir a usted, por su connotada experiencia en el tema; así mismo sus observaciones y recomendaciones como juez de validación, serán de gran ayuda para la elaboración final de nuestro instrumento de investigación.

El expediente de validación contiene:

- a) Anexo 1 : Carta de Presentación
- b) Anexo 2 : Matriz Metodologica cualitativo
- c) Anexo 3 : Matriz de Categorización aprioristica
- d) Anexo 4 : Instrumento de Investigación
- e) Anexo 5 : Planilla de Juicio de Expertos

Agradeciéndole de antemano, y expresándole mi sentimiento y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispone a la presente.

Atentamente



Juan Oscar Daniel Vásquez Malpica

ANEXO 5

CREDIBILIDAD DE LA FICHA INSTRUMENTO DE INFORMACIÓN

Planilla Juicio de Expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "ENTREVISTA" que hace parte de la investigación: El conocimiento del diálogo social como herramienta favorable del servicio civil en el funcionamiento de Zona Registral N°V SUNARP-2021

La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de estos sean utilizados eficientemente. Agradecemos su valiosa colaboración.

Nombres y apellidos del juez: **Patricia García Zamora**

Formación académica: maestra en derecho civil empresarial.

Áreas de experiencia profesional: Registrador Público

Tiempo: 07/19 actual: 2 de julio

Institución: Zona Registral N° V – Sede Trujillo

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
SUFICIENCIA Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta	1. No cumple con el criterio 2. Nivel bajo 3. Nivel moderado 4. Nivel alto	1. Los ítems no son suficientes para medir la dimensión 2. Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden de la dimensión total 3. Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente 4. Los ítems son suficientes
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1. No cumple con el criterio 2. Nivel bajo 3. Nivel moderado 4. Nivel alto	1. El ítem no es claro 2. El ítem requiere muchas modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas 3. Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem 4. El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo	1. No cumple con el criterio 2. Nivel bajo 3. Nivel moderado 4. Nivel alto	1. El ítem no tiene relación lógica con la dimensión 2. El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión 3. El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo 4. El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido	1. No cumple con el criterio 2. Nivel bajo 3. Nivel moderado 4. Nivel alto	1. El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión 2. El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide este 3. El ítem es relativamente importante 4. El ítem es muy relevante y debe ser incluido

Flujo informe de evaluación a cargo del experto
Cuestionario: El conocimiento del diálogo social como herramienta favorecedora del servicio civil en el funcionamiento de Zona Registral N°V SUNARP-2021

Variables: Diálogo social y servicio civil

DIMENSIÓN	ITEM	SUFICIENCIA	CONCORDANCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	EVALUACIÓN CUALITATIVA POR ÍTEM	OBSERVACIONES
C1	1	4	4	4	4	4	
	2	4	4	4	4	4	
	3	4	4	4	4	4	
	4	4	4	4	4	4	
	5	4	4	4	4	4	
	6	4	4	4	4	4	
	7	4	4	4	4	4	
	8	4	4	4	4	4	
C2	9	4	4	4	4	4	
	10	4	4	4	4	4	
	11	4	4	4	4	4	
	12	4	4	4	4	4	
	13	4	4	4	4	4	
	14	4	4	4	4	4	
	15	4	4	4	4	4	
	16	4	4	4	4	4	
	17	4	4	4	4	4	
	18	4	4	4	4	4	
	19	4	4	4	4	4	
EVALUACIÓN CUALITATIVA CRITERIOS	POR	4	4	4	4	4	

Fuente: tomado del libro Validez y Confiabilidad de instrumentos de investigación: Luis F. Mucha Hospinal

Evaluación final por el experto: por criterios y ítems, tomando como medida de tendencia central: la moda.

Calificación:	1. No cumple con el criterio
	2. Nivel bajo
	3. Nivel moderado
	4. Nivel alto

Credibilidad de contenido

Cuadro 1
Evaluación final

Experto	Grado académico	Evaluación	
		Ítems	Calificación
Patricia García Zamora	Maestría	19	4-Muy alto

Sello y Firma:



ANEXO 1
Carta de presentación

Mg. Yony Sánchez Huamán

Presente:

Asunto: Validación de entrevista

Me es grato comunicarme con usted para expresarle un cordial saludo y así mismo hacer de su conocimiento que como estudiante de la Maestría en Gestión Pública: Juan Oscar Daniel Vásquez Malpica, recorro a su digna persona para solicitar que evalúe los instrumentos denominados: ENTREVISTA, para cuyo efecto adjunto los documentos que se requiere para validar a través de juicio de experto, es imprescindible contar con la aprobación de dichos instrumentos para poder aplicarlo, se ha considerado conveniente recurrir a usted, por su connotada experiencia en el tema; así mismo sus observaciones y recomendaciones como juez de validación, serán de gran ayuda para la elaboración final de nuestro instrumento de investigación.

El expediente de validación contiene:

- a) Anexo 1 : Carta de Presentación
- b) Anexo 2 : Matriz Metodologica cualitativo
- c) Anexo 3 : Matriz de Categorización aprioristica
- d) Anexo 4 : Instrumento de Investigación
- e) Anexo 5 : Planilla de Juicio de Expertos

Agradeciéndole de antemano, y expresándole mi sentimiento y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispone a la presente.

Atentamente



Juan Oscar Daniel Vásquez Malpica

ANEXO 5

CREDIBILIDAD DE LA FICHA INSTRUMENTO DE INFORMACIÓN

Planilla Juicio de Expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "ENTREVISTA" que hace parte de la investigación: **El conocimiento del diálogo social como herramienta favorable del servicio civil en el funcionamiento de Zona Registral N°V SUNARP-2021**

La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de estos sean utilizados eficientemente. Agradecemos su valiosa colaboración.

Nombres y apellidos del juez: **Yony Sánchez Huamán**

Formación académica: maestro en gerencia pública.

Áreas de experiencia profesional: Abogado de la Unidad de Asesoría Jurídica.

Tiempo: 11 años y 06 meses, a la fecha.

Institución: Zona Registral N° VIII – Sede Huancayo

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
SUFICIENCIA Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta	1. No cumple con el criterio 2. Nivel bajo 3. Nivel moderado 4. Nivel alto	1. Los ítems no son suficientes para medir la dimensión 2. Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden de la dimensión total 3. Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente 4. Los ítems son suficientes
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1. No cumple con el criterio 2. Nivel bajo 3. Nivel moderado 4. Nivel alto	1. El ítem no es claro 2. El ítem requiere muchas modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas 3. Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem 4. El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo	1. No cumple con el criterio 2. Nivel bajo 3. Nivel moderado 4. Nivel alto	1. El ítem no tiene relación lógica con la dimensión 2. El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión. 3. El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo 4. El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido	1. No cumple con el criterio. 2. Nivel bajo 3. Nivel moderado 4. Nivel alto	1. El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión. 2. El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste. 3. El ítem es relativamente importante 4. El ítem es muy relevante y debe ser incluido

Ficha informe de evaluación a cargo del experto

Cuestionario: El conocimiento del diálogo social como herramienta favorable del servicio civil en el funcionamiento de Zona Registral N°V SUNARP-2021

Variables: Diálogo social y servicio civil

DIMENSIÓN	ITEM	SUFICIENCIA	CONCORDANCIA	RELEVANCIA	CLARIDAD	EVALUACION CUALITATIVA POR ITEMS	OBSERVACIONES
C1	1	4	4	4	4	4	
	2	4	4	4	4	4	
	3	4	4	4	4	4	
	4	4	4	4	4	4	
	5	4	4	4	4	4	
	6	4	4	4	4	4	
	7	4	4	4	4	4	
	8	4	4	4	4	4	
C2	9	4	4	4	4	4	
	10	4	4	4	4	4	
	11	4	4	4	4	4	
	12	4	4	4	4	4	
	13	4	4	4	4	4	
	14	4	4	4	4	4	
	15	4	4	4	4	4	
	16	4	4	4	4	4	
	17	4	4	4	4	4	
	18	4	4	4	4	4	
	19	4	4	4	4	4	
EVALUACION CUALITATIVA CRITERIOS	POR	4	4	4	4	4	

Fuente: tomado del libro Validez y Confiabilidad de instrumentos de investigación: Luis F. Mucha Hospital

Evaluación final por el experto: por criterios y items, tomando como medida de tendencia central: la moda.


Calificación:	1. No cumple con el criterio
	2. Nivel bajo
	3. Nivel moderado
	4. Nivel alto

Credibilidad de contenido

Cuadro 1
Evaluación final

Experto	Grado académico	Evaluación	
		Items	Calificación
Yony Sánchez Huamán	Maestro en Gerencia Pública	19	4 - Nivel alto

Sello y Firma



Anexo 6. Consentimientos informados (6)

Consentimiento Informado

Información:

La presente investigación es conducida por Juan Oscar Daniel Vásquez Malpica, estudiante de la Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo. El propósito del estudio es recoger información acerca del tema: El conocimiento del diálogo social como herramienta favorable del servicio civil en el funcionamiento de Zona Registral N°V SUNARP-2021.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista semiestructurada. Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a la guía de entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

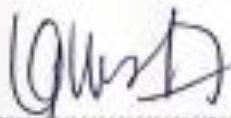
Desde ya le agradecemos su participación.

Aceptación:

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por: Juan Oscar Daniel Vásquez Malpica. He sido informado(a) del propósito del trabajo de investigación.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar al investigador: Juan Oscar Daniel Vásquez Malpica (correo danielvm82@gmail.com y celular N° 990661840)

Firma:



Nombre:

Patricia María Morán Chavarría
DNI 16779224

Fecha:

07/11/2021

Consentimiento Informado

Información:

La presente investigación es conducida por Juan Oscar Daniel Vásquez Malpica, estudiante de la Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo. El propósito del estudio es recoger información acerca del tema: El conocimiento del diálogo social como herramienta favorable del servicio civil en el funcionamiento de Zona Registral N°V SUNARP-2021.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista semiestructurada. Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a la guía de entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Aceptación:

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por: Juan Oscar Daniel Vásquez Malpica. He sido informado(a) del propósito del trabajo de investigación.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar al investigador: Juan Oscar Daniel Vásquez Malpica (correo danielvm82@gmail.com y celular N° 990661840)

Firma: 

Nombre: Eduardo Coronel Rodríguez

Fecha: 17/11/21

Consentimiento Informado

Información:

La presente investigación es conducida por Juan Oscar Daniel Vásquez Malpica, estudiante de la Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo. El propósito del estudio es recoger información acerca del tema: El conocimiento del diálogo social como herramienta favorable del servicio civil en el funcionamiento de Zona Registral N°V SUNARP-2021.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista semiestructurada. Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a la guía de entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Aceptación:

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por: Juan Oscar Daniel Vásquez Malpica. He sido informado(a) del propósito del trabajo de investigación.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar al investigador: Juan Oscar Daniel Vásquez Malpica (correo danielvm82@gmail.com y celular N° 990661840)

Firma:

Nombre: JUAN MANUEL ALTAGA POLO.

Fecha: 10/11/2021.

Consentimiento Informado

Información:

La presente investigación es conducida por Juan Oscar Daniel Vásquez Malpica, estudiante de la Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo. El propósito del estudio es recoger información acerca del tema: El conocimiento del diálogo social como herramienta favorable del servicio civil en el funcionamiento de Zona Registral N°V SUNARP-2021.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista semiestructurada. Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a la guía de entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Aceptación:

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por: Juan Oscar Daniel Vásquez Malpica. He sido informado(a) del propósito del trabajo de investigación.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar al investigador: Juan Oscar Daniel Vásquez Malpica (correo danielvm82@gmail.com y celular N° 990661840)

Firma:

Nombre:

Fecha:

10/11/2021

WALIZA N. SALIUD S BENI ROS

Consentimiento Informado

Información:

La presente investigación es conducida por Juan Oscar Daniel Vásquez Malpica, estudiante de la Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo. El propósito del estudio es recoger información acerca del tema: El conocimiento del diálogo social como herramienta favorable del servicio civil en el funcionamiento de Zona Registral N°V SUNARP-2021.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista semiestructurada. Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo.


La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a la guía de entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Aceptación:

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por: Juan Oscar Daniel Vásquez Malpica. He sido informado(a) del propósito del trabajo de investigación.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar al investigador: Juan Oscar Daniel Vásquez Malpica (correo danielvm82@gmail.com y celular N° 990661840)

Firma: 

Nombre: Mirian Ysabel Bazán Méndez

Fecha: 8/11/2021

Consentimiento Informado

Información:

La presente investigación es conducida por Juan Oscar Daniel Vásquez Malpica, estudiante de la Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo. El propósito del estudio es recoger información acerca del tema: El conocimiento del diálogo social como herramienta favorable del servicio civil en el funcionamiento de Zona Registral N°V SUNARP-2021.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista semiestructurada. Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a la guía de entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Aceptación:

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por: Juan Oscar Daniel Vásquez Malpica. He sido informado(a) del propósito del trabajo de investigación.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar al investigador: Juan Oscar Daniel Vásquez Malpica (correo danielvm82@gmail.com y celular N° 990661840)

Trujillo, 8 de noviembre de 2021



.....
Teófilo Isaac Muñoz Alva
DNI N° 17982859

Anexo 7. Transcripción y desgravación de entrevistas (6)

	Pregunta 1: ¿Cómo se organiza y promueve el diálogo social en la zona registral N° V?	Codificación	Palabras claves
E1	Servidor civil y dirigente sindical (directiva de sindicato) Es organizada y promovido, en realidad más por el sindicato. Mediante la organización de personas que tenemos nuestros representantes y puedan llegar a un consenso de acuerdo con los empleadores.	Se promueve más por el sindicato para buscar un consenso con los empleadores.	Sindicato, consenso, empleador.
E2	Servidor civil y dirigente sindical (secretaría de defensa) En las reuniones que sostenemos con los directivos de la zona, eh... a través de nuestros representantes sindicales e inclusive individualmente como trabajadores, podemos hacer uso de este derecho, no.	Reuniones con los directivos de la zona y representantes sindicales, e incluso individualmente.	Directivos de la zona, representantes sindicales.
E3	Servidor civil y dirigente sindical (secretario de organización) En primer lugar, pues con la reunión de los trabajadores, una convocatoria se formó el sindicato y luego con conversaciones con el empleador, que en este caso lo representa el jefe zonal, en busca de mejoras de los trabajadores, en mejores condiciones laborales lo cual incide en un mejor servicio a la ciudadanía.	Conversaciones con el empleador en busca de mejoras de los trabajadores, que inciden en un mejor servicio a la ciudadanía.	Empleador, mejoras de los trabajadores, servicio a la ciudadanía
E4	Servidor civil y funcionario público (jefa de la unidad de administración) Nosotros hemos tenido varios acercamientos con el sindicato, que en esta parte es, podríamos decir la autoridad, el grupo en el que se forma todos los trabajadores y concurren, hemos tenido actividades conjuntas en base a mejoras en el tema del protocolo del Covid, protocolo de vigilancia y contención de la covid 19, para tener ideas conjuntas y sacar un documento único, un documento que sirva para el bienestar del trabajador y del usuario. Aparte de eso se ha coordinado el tema de lo que son el trabajo mixto, el trabajo remoto y el trabajo presencial en pro de también de tener también un objetivo común que era la atención al usuario, en esas oportunidades esas dos grandes evidencias tenemos de estos últimos tiempos del trabajo que se ha realizado en el marco de un diálogo social en nuestra entidad.	Acercamientos con el sindicato, para trabajar en ideas conjuntas, coordinando por objetivo común.	Sindicato, coordinación, objetivo común.
E5	Servidor civil y funcionario público (responsable de personal) Sabedor que hay un sindicato acá a nivel de representantes de los trabajadores de la zona 5 ,son los representantes quienes solicitan los derechos o ven por los derechos de algún trabajador que quizás se vea vulnerada o de repente o por ser un socio estratégico de la gestión y mejorar la situación, porque ya no existe ese antagonismo entre empleador y trabajador de los representante los trabajadores, sino que como ha evolucionado la vida, la gente tiene más conocimiento en todas estas representaciones dentro de la institución, yo creo que para mí es que ayudan a gestionar.	Los representantes de los trabajadores solicitan los derechos y ayudan a gestionar.	Representantes de los trabajadores, derechos, gestionar.
E6	Servidor civil y funcionario público (jefe zonal) A través de reuniones ya sea con los registradores, y de manera general, cuando los convoco para informarles algo referidos a un cierto punto que pueda tener los involucren respecto al trabajo, o alguna actividad relacionada a la zona registral.	Reuniones con los trabajadores, convocadas por el jefe, en tal condición.	Reuniones, convocatoria.

	Pregunta 2: ¿Qué logros se han obtenido mediante el diálogo social? ¿Qué opinión le merece?	Codificación	Palabras claves
--	--	---------------------	------------------------

E1	Servidor civil y dirigente sindical (directiva de sindicato) Sí, a mí estima siento que se han obtenido sendos logros básicamente y los que son bien aplaudidos son los logros económicos en lo que se refiere a mejoras salariales, mejores en bonos y laudos arbitrales. Las aplaudo, porque básicamente son este logros y mejoras obtenidas por la dirigencia sindical por nuestros representantes, en el que se llega a buen puerto, luego de unas negociaciones previas.	Se obtuvieron logros económicos aplaudidos. Los logros y mejoras se obtienen por la dirigencia sindical en las negociaciones.	Logros económicos, reconocimiento, dirigencia sindical, negociaciones.
E2	Servidor civil y dirigente sindical (secretaria de defensa) Diversos, muy importantes. Eh, mejoras de nuestras condiciones laborales en diversos aspectos, no sólo económico, que han sido varios y no de las condiciones propiamente de trabajo. ¿Qué opinión me merece? Pues la mejor, pues siempre ha sido el diálogo social, ha sido una herramienta sumamente útil y fundamental para los logros en materia de derechos laborales que gozan los trabajadores ahora.	Diversas mejoras de condiciones laborales. El diálogo social ha sido una herramienta sumamente útil y fundamental para los logros en materia de derechos laborales.	Mejoras de condiciones laborales, diálogo social, herramienta útil, derechos laborales.
E3	Servidor civil y dirigente sindical (secretario de organización) Se han conseguido varios beneficios para los trabajadores, para todos los trabajadores de la zona, sin hacer excepción ni exclusión de nadie, considero que son excelentes los beneficios, que no solamente ha quedado en el papel si no se ven reflejados en la realidad.	Varios y excelentes beneficios, reflejados en la realidad.	Beneficios, realidad.
E4	Servidor civil y funcionario público (jefa de la unidad de administración) El primer logro es un plan de vigilancia conjunto mutuo, único que se ha aplicado de manera 100% no el papel, si no que se ha llevado a la práctica y que al mismo tiempo ha logrado contener la covid y es así que en la aplicación de este protocolo conjunto, no hemos tenido ningún contacto y contagio intra, intrainstitucional.	Lograr un plan de vigilancia llevado a la práctica. Ningún contacto y contagio intrainstitucional.	Logro, plan de vigilancia, intrainstitucional.
E5	Servidor civil y funcionario público (responsable de personal) Generalmente, para mí, es la defensa de los derechos de los trabajadores, porque es más están escritos en los documentos que orientan la vida de los trabajadores dentro organización, sean estos reglamento o manual de funciones, reglamentos internos de trabajo y las directivas que emanan de la superintendencia nacional para ver que se lleve, bueno, se otorguen todos los derechos que están establecidos por ley.	Defensa de los derechos de los trabajadores, otorgados y establecidos por ley.	Defensa de derechos, derechos otorgados y derechos en la ley.
E6	Servidor civil y funcionario público (jefe zonal) Bueno, creo que a comparación a otros años cuando yo llegue, el clima laboral ha mejorado, faltan cosas por afianzar, pero a raíz de la pandemia muchas cosas se han quedado congeladas que se están retomando, pero el beneficio de ellos espíritu es seguir siendo vocero del empleador y escuchar las necesidades de los trabajadores y sobre todo el de acuerdo a lo que estipula las normas de la sunarp y las normas laborales.	Clima laboral ha mejorado. Vocero del empleador y escuchar las necesidades de los trabajadores. Conforme las normas de Sunarp y normas laborales.	Clima laboral, vocero, escuchar, necesidades, normas.

Pregunta 3: ¿Qué habilidades se requieren para promover el diálogo social? ¿Cuál considera que es el más importante?	Codificación	Palabras claves
--	---------------------	------------------------

E1	<p>Servidor civil y dirigente sindical (directiva de sindicato) Las habilidades que se requieren, por ejemplo, por parte de los representantes de los trabajadores, de nosotros, no solamente habilidades de conocimiento, habilidades intelectuales, además en adición a ello, habilidades de diálogo, de operatividad, de saber actuar, de saber razonar de saber, en qué momento en que espacio, bajo qué condiciones poder llegar a los acuerdos, solicitarlos y en aras de tener mejores resultados. La más importante creo yo es la capacidad de análisis.</p>	<p>No solamente habilidades de conocimiento, intelectuales, sino además habilidades de diálogo, operatividad, saber actuar, saber razonar, determinar el momento y las condiciones para llegar a acuerdos y mejores resultados. Capacidad de análisis.</p>	<p>Habilidades, conocimiento, diálogo, actuar, razonar, momento, condiciones, acuerdos, resultados, capacidad, análisis.</p>
E2	<p>Servidor civil y dirigente sindical (secretaria de defensa) Eh..., entre las habilidades importantes que se requieren para promover el diálogo social, en principio son los mecanismos de comunicación, no. Las habilidades de comunicación, una comunicación adecuada, asertiva, las poder sacar adelante nuestras responsabilidades, la responsabilidad en la preparación y conocimiento de los temas que van a ser objeto de debate, de diálogo. La unidad de los trabajadores para poder enfrentar el diálogo con conocimiento unánime ¿Cuál consideró que es la más importante? la más importante desde mi punto de vista, es la preparación del tema a debatir que tengan los representantes, que van a acudir al dialogo. A ver y conocer a ciencia cierta y respecto de lo que se va a dialogar, para propuestas.</p>	<p>Mecanismos de comunicación, habilidades de comunicación, comunicación adecuada y asertiva. Responsabilidad en la preparación de los temas a debatir para poder sacar adelante las propuestas.</p>	<p>Comunicación asertiva, preparación, propuestas.</p>
E3	<p>Servidor civil y dirigente sindical (secretario de organización) En este caso, mío, este sería pues buena vocación para la conciliación, para tomar acuerdos, la tranquilidad, saber escuchar a la otra parte.</p>	<p>Vocación para la conciliación, para tomar acuerdos. Tranquilidad y saber escuchar.</p>	<p>Vocación, conciliación, acuerdos, tranquilidad y escuchar.</p>
E4	<p>Servidor civil y funcionario público (jefe de la unidad de administración) La más importante es la capacidad de escucha, otras habilidades tenemos también, saber de qué nosotros podemos aportar tanto como institución al trabajador y trabajador a nosotros, esa apertura, ese diálogo de ambos lados no saber que solamente es vertical, sino que es una coordinación y una conversación horizontal. Ese diálogo, esa escucha, esa capacidad de escucha nos va a permitir de llegar a buen puerto, porque el conflicto, donde hay un conflicto al final va a llegar un punto de partida, no necesariamente el conflicto es sinónimo de caos, el conflicto es sinónimo de este momento estoy discutiendo, pero va a haber un momento en que va a haber un punto en común, un punto en el que vamos a llegar a un punto de acuerdo de la discordia, nace ese acuerdo de ese conflicto.</p>	<p>La capacidad de escucha en una conversación horizontal para llegar a buen puerto. El conflicto como punto en común que permite llegar a un acuerdo.</p>	<p>Escucha, conversación horizontal, conflicto, acuerdo.</p>
E5	<p>Servidor civil y funcionario público (responsable de personal) Bueno, la concertación, el diálogo, el diálogo es el vehículo para poder llegar a la concertación y de lo que se quiere mejorar, porque aquí no son reclamos no son nada, sino que son de repente, como podríamos decir, algo que se le escapa a la administración de realizarlo de una mejor manera, lógicamente que la habilidad es que tenga pues la perspectiva al diálogo ,que tengan el derecho al escucha y sean líderes de poder escuchar y también poder dar soluciones a esos problemas que quizás se presenten en el día a día, porque cada día es un nuevo día y hay que ver las facciones que se dan dentro de lo que es la relación entre representantes del empleador con los representantes de los trabajadores.</p>	<p>El diálogo es el vehículo para poder llegar a la concertación. Perspectiva al diálogo, líderes de poder escuchar y dar soluciones a los problemas, en la relación entre los representantes del empleador con los representantes de los trabajadores.</p>	<p>Concertación, escuchar, problemas, relación, representantes.</p>
E6	<p>Servidor civil y funcionario público (jefe zonal)</p>	<p>La comunicación, la confianza y mucho respeto, para una buena gestión.</p>	<p>Comunicación, confianza, respeto, buena gestión.</p>

	La comunicación, la comunicación considero que viene siendo la parte primordial para el diálogo social, la confianza y mucho respeto, y retomo la confianza, porque es el núcleo de una buena gestión.		
--	--	--	--

	Pregunta 4: ¿Cuál es la importancia del diálogo social en la entidad?	Codificación	Palabras claves
E1	Servidor civil y dirigente sindical (directiva de sindicato) Para mí resulta de suma importancia, toda vez que, mediante el diálogo social se pueden obtener sendas mejoras, se pueden obtener como consecuencia tener un grupo, una cierta población, por decir a todos los trabajadores contentos, mejorar su productividad, su eficacia, la felicidad por estar en un lugar de trabajo en donde puedas sentirte tranquilo, orgulloso de que se está cumpliendo con todos tus derechos, para poder cumplir con todas tus obligaciones en el trabajo	De suma importancia para obtener sendas mejoras. Trabajadores contentos, mejoran su productividad, su eficacia, la felicidad. Cumpliendo sus derechos y obligaciones.	Mejoras, productividad, eficacia, felicidad, derechos y obligaciones.
E2	Servidor civil y dirigente sindical (secretaría de defensa) Es de vital importancia, el diálogo social en cualquier entidad, específicamente en nuestra zona, eh... nos ayuda a llegar a un consenso mucho más rápido, evitando mayores perjuicios a la institución por el de la sociedad.	Ayuda a llegar a un consenso evitando mayores perjuicios.	Consenso y perjuicios.
E3	Servidor civil y dirigente sindical (secretario de organización) La importancia del diálogo social es que se llegue a un consenso, a un acuerdo, que es como un mecanismo para llegar a tomar decisiones acordes y en mejora de las condiciones laborales y mejor servicio a la ciudadanía.	Llegar a un consenso. Mecanismo para llegar a tomar decisiones. Mejora de condiciones laborales y mejor servicio a la ciudadanía.	Consenso, decisiones, condiciones laborales y mejor servicio.
E4	Servidor civil y funcionario público (jefe de la unidad de administración) En la entidad es de suma importancia, porque nosotros este, estamos a la expectativa de lo que el trabajador quiere, de lo que el trabajador se sienta satisfecho para realizar una función eficiente, unas actividades que estén en pro y que se refrenden en la atención correcta al usuario adecuada, oportuna y siempre con esa sonrisa dispuesta a atender al usuario, que debemos dar como a servidores públicos entonces. Nosotros estamos dispuestos a escucharlos, a ver porque es la causa que originó la deficiencia en el trabajo o una demora o un retraso es por eso que siempre se le escucha, en mi calidad de jefe de unidad en administración antes de atacar, de acusar, es preguntar y escuchar porque es la falta cometida.	Genera la expectativa sobre lo que el trabajador quiere. Se siente satisfecho para realizar una función eficiente, atención correcta y oportuna al usuario. Dispuestos a escuchar la causa que originó la deficiencia, demora o retraso. Preguntar y escuchar el porqué de la falta cometida.	Expectativa, satisfacción, eficiencia, atención, escucha activa, deficiencia.
E5	Servidor civil y funcionario público (responsable de personal) Mantener una buena comunicación, que creo que es lo más importante que debe existir en una institución. Ya olvidémonos de las comunicaciones verticales, las comunicaciones deben ser holísticas, donde no solamente el representante del empleador pueda dar las disposiciones si no también debe escuchar las sugerencias y opiniones de la masa de trabajadora, de los trabajadores y los representantes de los trabajadores. Ahí viene la frase de Peter Gray "las soluciones de los problemas están en la base, en los trabajadores".	Mantener una buena comunicación. Comunicación holística. Escuchar las sugerencias y opiniones de la masa trabajadora y sus representantes. Soluciones de los problemas en los trabajadores.	Comunicación holística, escucha, sugerencias, opiniones, trabajadores, representantes, soluciones, problemas.

E6	Servidor civil y funcionario público (jefe zonal) Para mí saber escuchar.	Saber escuchar.	Escucha.
----	---	-----------------	-----------------

	Pregunta 5: ¿De qué manera la libertad sindical y la negociación colectiva permiten una convivencia democrática?	Codificación	Palabras claves
E1	Servidor civil y dirigente sindical (directiva de sindicato) La libertad sindical con la negociación colectiva... de repente estando en un punto medio en un consenso en el que no te sientes presionado o no por el hecho de formar parte de un sindicato, puedes llegar a tener una mejoría, unos buenos derechos, sentirte cómodo y así eso va a repercutir en tus labores, en los resultados que puedas emitir como trabajador en una entidad.	Punto medio de consenso. Puedes llegar a tener una mejoría, buenos derechos, sentirte cómodo y repercutir en tus labores.	Consenso, mejoría, derechos, comodidad, labores.
E2	Servidor civil y dirigente sindical (secretaria de defensa) En tanto la libertad sindical sea debidamente garantizada, tanto como, que nos permite llegar a adecuada negociación colectiva, esto va a permitir definitivamente que los trabajadores, al sentirse respetados en sus derechos se pueda, se pueda tener una mejor armonía al momento de laborar, tanto trabajador entre sí como con la plana directiva.	Debidamente garantizada. Permite a los trabajadores sentirse respetados. Mejor armonía entre trabajador y plana directiva.	Garantizada, trabajadores, respeto, armonía y plana directiva.
E3	Servidor civil y dirigente sindical (secretario de organización) Como dice sus propias palabras, libertad, como sabemos a nadie lo pueden obligar a sindicalizarse, ni a excluir, ni a que renuncie, ese es una, se hace efectivo el derecho constitucional de la libertad que tenemos todos los ciudadanos, con mayor razón los trabajadores de la zona V.	Por la libertad nadie lo puede obligar a sindicalizarse, ni a excluir ni a que renuncie. Derecho constitucional de los trabajadores.	Libertad, sindicalizarse, derecho constitucional y trabajadores.
E4	Servidor civil y funcionario público (jefa de la unidad de administración) Porque del lado del sindicalista, del miembro del sindical, lo vemos de un punto de vista diferente porque yo soy el que trabajo, yo soy el que ejecuta la acción, yo soy el operario yo soy el operativo, entonces yo tengo un punto de vista ciertamente, prácticamente el que está en la cancha, el que hace el trabajo y necesito escucharlo necesito que él se exprese de una manera libre, para poder yo saber que estoy haciendo mal como entidad, en que me estoy equivocando no es que oye ya el sindicalista viene y no lo quiero escuchar o le tengo una animadversión por que el me viene a reclamar, también puede venir a felicitar me o puede venir a darme una orientación de lo que yo como entidad no lo estoy percibiendo, porque yo lo percibo desde una visión hacia arriba, vertical, en cambio él está abajo y me está percibiendo de manera inversa, entonces tenemos que llegar a un punto para que podamos tener algo en común. un punto medio.	Un punto de vista que necesito escucharlo, que se exprese de manera libre. Lo percibo de una visión hacia arriba, vertical, en cambio él está abajo y percibe de manera inversa. Llegar a un punto para que podamos tener algo común.	Punto de vista, escuchar, expresarse, vertical y común.
E5	Servidor civil y funcionario público (responsable de personal) Lo dije al inicio no, solamente aquí nosotros administramos la licencia y también al mismo tiempo y lo que a veces tú como representante sindical solicitas algún derecho que quizás, no sean vulnerados si no que de repente no se le está atendiendo una manera rápida, o sea a manera de gestionar en favor del trabajador o sea como un socio estratégico, para hacer recordar porque lógicamente nosotros solamente podemos ver sobre los derechos que le corresponde, porque ya	Derechos no sean vulnerados. Atender de manera rápida y gestionar en favor del trabajador. Socio estratégico sobre los derechos que le corresponde.	Derechos, vulneración, atención, gestión, socio estratégico, negociaciones y pliego.

	las cuestiones de las negociaciones esas cosas tú lo conversas ya con los representantes del empleador a nivel pliego.	Cuestiones de las negociaciones se conversan a nivel de pliego.	
E6	Servidor civil y funcionario público (jefe zonal) Por parte mía, que soy el representante del empleador, es saberlos escuchar transmitir a la sede central sus necesidades o requerimientos y con ellos siempre mantener una relación estrecha, en este caso con los representantes de los trabajadores que es Daniel, y así tratar de mejorar lo que no se ha tocado o si se ha tocado cerrarlo en aras de llegar a un buen clima laboral.	Representante del empleador debe saber escuchar, transmitir necesidades o requerimientos y mantener una relación estrecha. Representante de los trabajadores tratan de mejorar lo que no se ha tocado o si se ha tocado, cerrarlo para un buen clima laboral.	Representantes, escucha, necesidades, relación estrecha, mejora y clima laboral.

	Pregunta 6: ¿Qué opinión le merece la libertad sindical y la negociación colectiva dentro de la institución?	Codificación	Palabras claves
E1	Servidor civil y dirigente sindical (directiva de sindicato) La libertad sindical, a manera personal, desde que he estado formando parte de un sindicato, a mí como trabajador me he sentido más apoyada, me he sentido formando parte de un grupo humano en el que pueda tener una base, una fortaleza que me ayuda a sentirme respaldada por si se me está vulnerando algún derecho, por si necesito de algún apoyo para poder viabilizar de que se pueden cumplir todos mis derechos como trabajador. Ahora por otro lado, como parte de miembro de una dirigencia sindical si he podido notar un cambio un antes y un después de formar parte de la directiva en ese sentido de repente no tan positivo, porque la predisposición de las jefaturas y de los miembros de la jefaturas de los diferentes organismos de nuestra institución, como que han creído que cuando yo pido o reclamo algo en función a mis funciones propias como registrador, pensaban que yo voy de frente reclamando algo como parte sindical entonces lo toman a mal y ya no encuentro las mismas respuesta o predisposición que lo obtenida antes de. En cuanto a la negociación colectiva mi opinión respecto de ello en el trabajo de que si bien tenemos un buen respaldo en cuanto a la dirigencia sindical, no se ha encontrado un buen respaldo en cuanto a nuestros empleadores, se tiene la predisposición, se quiere llegar un diálogo se cumple todos los factores por parte de nosotros la dirigencia sindical, pero nuestro empleadores no tienen esa predisposición.	Sentido más apoyado al tener una base, una fortaleza que ayuda a sentirse respaldada en caso se vulnere algún derecho y cumplir con todos mis derechos como trabajador. Noté un cambio, no tan positivo de las jefaturas al pedir o reclamar algo, por ser parte de la dirigencia sindical. Toman a mal y no encuentro la misma respuesta o predisposición de antes. Buen respaldo de la dirigencia sindical, contrariamente a nuestros empleadores. Se cumple con todos los factores por parte de la dirigencia sindical, pero nuestro empleador no tiene esa predisposición.	Apoyo, fortaleza, respaldo, vulneración, cumplimiento, derechos, trabajador, cambio negativo, jefaturas, pedido, reclamo, dirigencia, predisposición y empleador
E2	Servidor civil y dirigente sindical (secretaria de defensa) Es de respeto, yo considero que tanto la libertad sindical como la negociación colectiva está siendo debidamente respetadas y están siendo ejercidos dentro de los límites y los parámetros que la ley dispone. Me parece que estamos sabiendo utilizar estas herramientas de manera adecuada.	Debidamente respetada. Ejercidos dentro de los límites y parámetros de la ley. Sabido utilizar estas herramientas de manera adecuada.	Respeto, límites, parámetros, ley, utilización, herramientas y adecuados.
E3	Servidor civil y dirigente sindical (secretario de organización) Muy buena, es eficiente, hemos tenido buenos resultados y que sirven incluso como modelo o como ejemplo para que puedan tomar otras instituciones públicas.	Eficiente y con buenos resultados. Modelo o ejemplo para otras instituciones.	Eficiente, resultados, modelo e instituciones.

E4	Servidor civil y funcionario público (jefe de la unidad de administración) Dentro de la institución no hay prácticamente una barrera, no hay eso de que ya un trabajador se sindicalizo y paso a una lista negra, a una lista tachada, el trabajador tiene derecho a hacer valer su escucha y por el hecho de estar sindicalizado tiene derechos económicos, participación económica de la entidad y al mismo tiempo la entidad lo reconoce, no lo sanciona, la entidad no lo está amedrentando, no lo está prácticamente azuzando, ni siquiera hostilizando como en muchas instituciones que existe, al sindicalista la hostilización y prácticamente se forma dos grupos los sindicalizados y los no sindicalizados. En nuestra entidad la mayoría de nuestros trabajadores, todos por no decirlo están sindicalizados, y eso no genera de que haya un rechazo por parte de la entidad, como se dice por la patronal, que se conoce el tema ya un poco errado del patrón de lo que anteriormente se hablaba.	No hay una barrera, el trabajador tiene derecho a hacer valer su escucha. Sindicalizado, tiene derechos y participación económicos en la entidad. La entidad lo reconoce, no lo está amedrentando. La mayoría de los trabajadores, por no decir casi todos, están sindicalizados y no genera un rechazo por parte de la entidad.	Barrera, trabajador, escucha, sindicalizado, participación económica, reconocimiento, amedrentamiento y rechazo.
E5	Servidor civil y funcionario público (responsable de personal) Como le dije al inicio para mí, es un buen vehículo para que exista el diálogo, la comunicación y mejore las situaciones no, no para empeorarlas sino para mejorarlas, yo lo veo desde ese punto de vista.	Buen vehículo para que exista el diálogo y mejore las situaciones.	Vehículo, diálogo y mejora.
E6	Servidor civil y funcionario público (jefe zonal) Falta mejorar algunas cosas, tanto por parte de los trabajadores como un ejemplo, en estos momentos se está cumpliendo los derechos laborales legítimamente adquiridos, bueno yo como representante del empleador se respeta, y lo que se quiere es a cambio que los trabajadores sigan cumpliendo sus labores con ahínco y esmero como se merece.	Falta mejorar algunas cosas. Se están cumpliendo los derechos laborales. Se quiere a cambio que los trabajadores sigan cumpliendo sus labores con ahínco.	Mejora, cumplimiento, derechos laborales, labores y ahínco.

	Pregunta 7: ¿Cree usted que la libertad sindical y la negociación colectiva son herramientas de crecimiento democrático dentro de la institución del estado? ¿Por qué?	Codificación	Palabras claves
E1	Servidor civil y dirigente sindical (directiva de sindicato) Si, para mí son herramientas totalmente democráticas que van coadyuvar a dar un punto medio para que el trabajador como el empleador que estemos en el mismo nivel y no podemos estar debajo de ellos y acatar sus opiniones normas o cosas que ellos puedan imponer, sino todo lo contrario si esas herramientas son utilizadas de forma demócrata para llegar a buen puerto para llegar a que la institución en general puede cumplir con todas sus metas y fines es que se necesita tener libertad sindical negociaciones colectiva óptimas, para que los trabajadores en sí podamos estar tranquilos y podamos ser más eficaz y más eficientes	Herramienta democrática que coadyuva a llegar a un punto medio, poniendo al mismo nivel al trabajador con el empleador. Forma democrática para llegar a buen puerto en la institución. Cumplir con todas su metas y fines, estar tranquilos, ser más eficaz y eficiente.	Herramienta, democrático, coadyuvar, trabajador, empleador, institución, metas, fines, tranquilidad, eficacia y eficiencia.
E2	Servidor civil y dirigente sindical (secretaria de defensa) Definitivamente, definitivamente, la libertad sindical y la negociación colectiva, correctamente entendida, siempre van a tender al crecimiento democrático de los trabajadores por ende del país entero, no. Siempre va a propender a una mejora de los trabajadores en su conjunto, por ello innegablemente va a conllevar un crecimiento democrático adecuado y notable.	Correctamente entendida tiende al crecimiento democrático de los trabajadores. Mejora de los trabajadores y conlleva al crecimiento democrático adecuado y notable.	Entendido, crecimiento, democrático, trabajadores, adecuado y notable.

E3	<p>Servidor civil y dirigente sindical (secretario de organización) Considero que sí, por cuanto es una mejor manera de un desarrollo de los trabajadores y que conlleva a un mejor servicio al ciudadano.</p>	Una mejor manera de desarrollo de los trabajadores y conlleva a un mejor servicio al ciudadano.	Mejoría, desarrollo, trabajadores, servicio, ciudadano.
E4	<p>Servidor civil y funcionario público (jefe de la unidad de administración) Sí, es un crecimiento democrático, porque es un peldaño más de lo que significaría hacer algo en común, esa negociación colectiva nos lleva a algo más, como es el caso del diálogo social para que primero para pedir mejoras económicas, que es uno de las aristas. Segundo, para generar mejores condiciones de trabajo. que al final se refleja en una mejor calidad de vida ambas, que es lo que estamos buscando porque como institución le falta A o B, le falta una silla adecuada, la luz no es adecuada para que pueda trabajar, no hay una ventana, no hay una ventilación adecuada o sea las condiciones de trabajo que van a refrendar en la mejora y en la calidad de vida del servidor. Por último, como entidad a través de esta negociación y de todo el diálogo de que pueda tener con los sindicatos pueden nacer ideas de cambios transformacionales para la entidad, en mejora del ciudadano y cambios transformacionales en nuevas leyes que se pueden propiciar y que se han propiciado a raíz de la negociación, a raíz del diálogo.</p>	Es un crecimiento democrático, es un peldaño más para hacer algo en común. Se puede pedir mejoras económicas y mejores condiciones de trabajo, que se reflejan en una mejor calidad de vida. Pueden nacer ideas de cambios transformacionales para la entidad, mejora para el ciudadano y propiciar nuevas leyes.	Común, mejoras económicas, condiciones de trabajo, calidad de vida, cambios transformacionales, mejora al ciudadano y nuevas leyes.
E5	<p>Servidor civil y funcionario público (responsable de personal) Bueno en primer lugar porque las leyes lo permiten, eso es uno, y dos. por qué yo en mi opinión personal, yo lo considero como si fuera alguien que me ayudara a gestionar alguien que iba a decir oye sabes que falta esto o de repente se puede mejorar esto o de repente se malogró algo y de repente el trabajador tiene temor de decirlo, no obstante, que eso no existe ningún temor porque la comunicación debe existir, debe ser holística, como dije hace un momento, y uno puede recibir lo que el trabajador puede opinar o sugerir por el bienestar de su salud emocional, de su ambiente de trabajo y todo eso está reglamentado haya pues en todas las normas que ha sacado el estado con relación a la seguridad y salud en el trabajo, y todo debe ser prevención no después de, yo creo que para eso, yo creo que mucho depende también de los representantes del empleador que estén al frente de los diferentes cargos por ejemplo como, de estar el jefe de logística, de administración que son todos que tienen que dar solución a los problemas del ambiente de trabajo de las sillas de los equipos, de la luz ,todo eso creo que es una situación que se le debe dar al trabajador tal como dice pues éste no solamente en la remuneración sino también el ambiente de trabajo, según lo que dice pues Herbert, en lo que es la motivación del trabajador, si bien es cierto que Maslow habla de la pirámide las necesidades que a través de su trabajo, a través de su esfuerzo consigue el trabajador darle lo mejor a sus hijos y a su esposa, son las necesidades primarias ,secundarias y de alta realización. Herbert habla por los servicios higiénicos, por la limpieza, el ambiente de trabajo y eso creo que es lo que motiva al trabajador que este en un ambiente adecuado para que él pueda realizar un trabajo adecuado motivado y eficiente.</p>	Leyes permiten estos derechos y ayudan a gestionar. La comunicación debe existir, deber ser holística. Todo esta reglamentado, con relación a la seguridad y salud en el trabajo, debe ser prevención. Depende mucho de los representantes del empleador, pues no solo es la remuneración sino también el ambiente de trabajo. Motivar al trabajador al brindar un ambiente adecuado para realizar un trabajo motivado y eficiente.	Leyes, gestionar, comunicación holística, reglamentación, prevención, empleador, ambiente de trabajo, motivación y trabajo eficiente.
E6	<p>Servidor civil y funcionario público (jefe zonal) Evidentemente, porque si uno tiene una buena relación con su masa trabajadora y los trabajadores confían en su empleador, hay una comunicación directa, si a veces debo reconocer que no siempre se escucha gracias o me gusto, siempre hay innovaciones o cosas por mejorar, que es parte directa de la relación trabajador y empleador.</p>	Una buena relación con la masa trabajadora. Los trabajadores confían en su empleador a través de una comunicación directa. Siempre hay innovaciones o cosas por mejorar.	Relación laboral, masa trabajadora, confianza, comunicación directa, innovaciones y mejora,

		Parte directa de la relación trabajador y empleador.	
--	--	--	--

	Pregunta 8: ¿Qué factores son los que contribuyen al éxito de la libertad sindical y la negociación colectiva? ¿Por qué?	Codificación	Palabras claves
E1	Servidor civil y dirigente sindical (directiva de sindicato) Por ejemplo, los factores humanos, creo yo en principio es el factor humano. Que haya predisposición de ambas partes del trabajador y el empleador, factores también normativos, que las leyes estén bien hechas, no se imponga si no que las leyes se den en razón a nuestra a nuestra realidad que vivimos. Necesitamos condiciones que nos den supeditadas a la voluntad política a los gobernantes de turno, que puedan opinar sobre diferentes normativas si no que se den en contextualización sobre la realidad del hoy que vivimos acá en tanto serán aplicadas.	Factores humanos, por la predisposición de las partes. Factores normativos, que no estén supeditados a la voluntad política de los gobernantes de turno.	Factor humano, factor normativo, voluntad política y gobierno.
E2	Servidor civil y dirigente sindical (secretaría de defensa) En principio fundamental el diálogo social, un debido uso del diálogo social y la predisposición que tengan las partes para poder hacer efectivo, estas herramientas dadas por el estado para una mejor convivencia de los trabajadores, una mejora en sus condiciones.	Uso debido del diálogo social y la predisposición de las partes para hacerlo efectivo. Las herramientas dadas para una mejor convivencia y mejorar las condiciones de los trabajadores.	Diálogo social, predisposición, convivencia y condiciones de trabajo.
E3	Servidor civil y dirigente sindical (secretario de organización) Es actuar siempre con transparencia, con intenciones positivas y que se concrete en algo real y efectivo, como se está haciendo la zona V. Como son las mejores condiciones laborales y un buen servicio, porque incluso la entidad quedó a nivel nacional está siendo premiado y reconocida públicamente.	Actuar siempre con transparencia, con intenciones positivas y que se concreten en mejores condiciones laborales para un buen servicio.	Transparencia, intenciones, mejora y buen servicio.
E4	Servidor civil y funcionario público (jefe de la unidad de administración) Los factores que contribuyen en este caso es las reglas claras, por parte de la entidad en la que no hay una sanción, hay una libertad sindical. Por otro lado está el trabajador que ejerce su derecho de manera alturada, democrática y no usando la fuerza la represión y el tema del chantaje bajo, como caso de muchas instituciones que usan casos personales de los directivos para poder sabotear y chantajear para que consigan sus logros, aquí se trabaja de una manera donde prevalezca la norma y prevalezca la necesidad de los afiliados, no por terceros temas, ahí hay que hacer valer el derecho sobre eso la primacía de la realidad sobre cosas objetivas.	Reglas claras por parte de la entidad. Los trabajadores ejercer su derecho de manera alturada y democrática, sin usar la fuerza, la represión o el chantaje bajo. Prevalezca la norma y la necesidad de los afiliados. Hacer valer el derecho sobre la base de la primacía de la realidad.	Reglas claras, entidad, trabajadores, alturado, democrático, represión, chantaje, norma y primacía de la realidad.
E5	Servidor civil y funcionario público (responsable de personal) Yo creo que solamente lo único que se tiene que dar cumplimiento lo que dispone la ley y otorgarle todos los derechos que le corresponden a los representantes de este organismo, de este representante de los trabajadores y al mismo tiempo respetar lo que está establecido en el reglamento interno.	Dar cumplimiento de lo que dispone la ley. Otorgarle los derechos que le corresponden a los representantes. Respetar lo que está establecido en el reglamento interno.	Cumplimiento, ley, derechos, representantes y reglamento interno.

E6	Servidor civil y funcionario público (jefe zonal) Creo que el valor básico es el compromiso, tanto del trabajador y del empleador, en la parte pertinente que le toca a cada uno de ellos porque eso redundo o conlleva a que la empresa o institución este en este caso la zona V de manera unida.	El valor básico en el compromiso, en lo pertinente que le toca a cada uno de ellos.	Compromiso y pertinente.
----	---	---	---------------------------------

	Pregunta 9: ¿Qué importancia tiene el servicio civil en la institución?	Codificación	Palabras claves
E1	Servidor civil y dirigente sindical (directiva de sindicato) En realidad, yo hoy por hoy no le encuentro de suma importancia en nuestra institución, porque veo que hasta ahora han pasado diferentes normativas, han pasado bastantes años y hasta ahora no se ha podido aplicar. De repente por desconocimiento, por falta de normas específicas que se puedan dar, que son inejecutables y por falta de garantías que a nosotros como trabajadores encontramos de que no se prestan las garantías necesarias para que se puedan aplicar.	No le encuentra importancia, por las diferentes normativas y al no haberse podido aplicar. Por desconocimiento, falta de normas específicas y son inejecutables por falta de garantías a los trabajadores.	Importancia, normativo, aplicación, desconocimiento, inejecutable, garantías y trabajadores.
E2	Servidor civil y dirigente sindical (secretaria de defensa) Medular, la importancia del servicio civil en la institución en general en todas instituciones, particularmente en la nuestra, es medular, es fundamental, sin servicio civil no existiría instituciones ni institucionalidad.	Medular, sin servicio civil no existirían instituciones ni institucionalidad.	Medular, instituciones e institucionalidad.
E3	Servidor civil y dirigente sindical (secretario de organización) La importancia que tiene es que tenemos que adecuarnos a los cambios estructurales que se dan en la ley del servicio civil que, si bien es cierto no se ha aplicado en su totalidad, porque se está aplicando parcialmente, pero considero que es positiva en todos sus aspectos.	Adecuarnos a los cambios estructurales. No se ha aplicado en su totalidad, solo parcialmente. Considero que es positiva en todos sus aspectos.	Cambios estructurales y aplicación parcial.
E4	Servidor civil y funcionario público (jefa de la unidad de administración) En la institución estamos en la primera etapa, en la que se ha dado apertura al inicio que, no se ha dado todo el procedimiento que viene ya de años anteriores a través de la ley 30057, nosotros estamos en un periodo de transición, pero corresponde a la sede central hacer todas las actuaciones en cuanto a las modificaciones y a la adecuación de los instrumentos de gestión, que es la primera parte que te piden en el servicio civil, te pide para poder incorporarte. En este primer tramo nosotros todavía estamos en esa fase y la importancia, ese es el tema del estadio, y si hay una importancia la ley busca en cierta medida hacer mejoras, hacer cambio tanto para la entidad y mejoras para el trabajador tener trabajadores que estén 100% capacitados que sean los idóneos y al mismo tiempo también que reciban las mejoras salariales económicas, sin embargo no se ha visto un fin, un ejemplo claro que entidad ya lo ha logrado y por tanto existe ese miedo a lo desconocido.	Estamos en la primera etapa y no se ha dado todo el procedimiento, estamos en un periodo de transición. Corresponde a sede central hacer las modificaciones y adecuaciones de los instrumentos de gestión. Se busca hacer mejoras para la entidad y los trabajadores. Los trabajadores estén capacitados, sean idóneos y reciban mejoras salariales. No existe un modelo o ejemplo de que haya funcionado. Existe un miedo a lo desconocido.	Etapas, transición, sede central, modificaciones, adecuaciones, instrumentos de gestión, mejoras, entidad, trabajadores, capacitación, mejoras salariales, modelo, miedo y desconocido,

E5	<p>Servidor civil y funcionario público (responsable de personal) Bueno, lo que quiere la ley de servicio civil es agrupar las diferentes regímenes laborales que hay dentro de la administración pública y lo más importante aquí, es de que existen 15 estructuras remunerativas o regímenes laborales, para mencionar no más hay 728 ,276,1057, hay del magisterio, hay del ministerio de salud, hay de la universidad, de la policía, del ejército, entonces lo que quiere el servicio civil es agrupar todos estos regímenes laborales a uno solo, pero sin embargo se da la ley y en el procedimiento en el tránsito que se está dando, del 100% solamente el 39% va a transitar, porque hay diferentes organismos que han pedido una excepción caso sunat, caso poder judicial, caso fiscalía, "n" entidades y que para mí eso no está bien, lo importante de que si agrupe en una sola ley para todos por igual, pero para eso yo creo que tiene que haber un procedimiento de una forma paulatina, que vayan pasando de este régimen al otro como es el tránsito, que se va a tener que evaluar de acuerdo a lo que dice la ley y de acuerdo los que pasen pues esa ley y creo que es una ley motivadora porque hay algunos que están en la administración pública que están en la 276 cuya remuneraciones, su estructura remunerativa es muy baja y que se pagan con bonos colaterales como es la transferencia que le dan al CAFAE, pero para mí que eso debería estar en una sola bolsa que la remuneración básica estableciéndose allí. Y por otro lado, en los derechos obligaciones, responsabilidades, sanciones y prohibiciones, es la ley servir prácticamente ha absorbido de las diferentes regímenes laborales y las ha este prácticamente resumido en un solo documento que es la ley servir en las cuales se les va a dar casi los derechos que están en los diferentes regímenes laborales pero que uno solo sea administrado por esta ley.</p>	<p>Se busca agrupar los diferentes regímenes laborales de la administración pública. Estima que solo el 39% de trabajadores van a transitar al nuevo régimen y varias instituciones gestionan excepciones para estar fuera de la ley servir. Es importante para agrupar todos los regímenes y debe haber un procedimiento de forma paulatina. Es una ley motivadora, ha absorbido los derechos, obligaciones, responsabilidades, sanciones y prohibiciones en la ley Servir.</p>	<p>Agrupar, diferentes regímenes, administración pública, tránsito, excepciones, procedimiento paulatino y consolidación.</p>
E6	<p>Servidor civil y funcionario público (jefe zonal) Vital, porque con eso en el servicio civil instalando en la institución, tanto el empleador como el trabajador se sienten identificados y hasta protegidos porque muchas personas pueden desarrollarse profesionalmente, en un nivel equiparado a otras instituciones que redunden en su crecimiento profesional.</p>	<p>Identificación y protección por la posibilidad de desarrollarse profesionalmente por existir niveles accesibles en otras instituciones.</p>	<p>Identificación, protección, desarrollo profesional y niveles.</p>

	<p>Pregunta 10: ¿Cuáles considera son los valores de la reforma del servicio civil? ¿Por qué?</p>	<p>Codificación</p>	<p>Palabras claves</p>
E1	<p>Servidor civil y dirigente sindical (directiva de sindicato) Lo que han difundido y han hecho parecer que sería la meritocracia, sin embargo, para mí no necesariamente es la meritocracia, porque sin aplicar la reforma del servicio civil, siempre se ha sabido que por meritocracia uno puede acceder a las plazas, a seguir ascendiendo, a seguir encontrando mejores nuevos puestos, mejores salariales y demás y no necesariamente aplicándote esa ley servir.</p>	<p>El valor de mayor difusión es la meritocracia. No es necesaria aplicar la ley servir para asegurar la meritocracia, se dan ascensos por mérito incluso antes de la ley Servir.</p>	<p>Meritocracia, ascenso y ley.</p>
E2	<p>Servidor civil y dirigente sindical (secretaria de defensa) En los principales valores que están queriendo poner en marcha la reforma del servicio civil es la meritocracia. Ah, me parece, me parece, que es fundamental contar con los mejores cuadros técnicos dentro del aparato estatal, para con ello poder brindar un servicio de excelente calidad a la sociedad.</p>	<p>La meritocracia es fundamental para contar con los mejores cuadros técnicos y brindar un servicio de excelente calidad a la sociedad.</p>	<p>Meritocracia, cuadros técnicos y servicio de calidad.</p>

E3	Servidor civil y dirigente sindical (secretario de organización) Bueno los valores mayormente que dice pues es la libertad, la meritocracia, mejor servicio a la ciudadanía, que como vemos son cosas positivas, eso es lo que te podría decir.	Comprende como valores a la libertad, meritocracia y mejor servicio a la ciudadanía.	Libertad, meritocracia y servicio a la ciudadanía.
E4	Servidor civil y funcionario público (jefa de la unidad de administración) El principal valor que considero que tiene es la mejora, la capacidad de mejora y crecer de hacer una carrera de ir incrementando y escalar peldaños de que no necesariamente si entre como un técnico yo me quede como técnico y me estanque no, existen mejoras de que, si yo me capacito, de que si yo estudio de que si yo tengo más años de ejercicios también puedo obtener beneficio un mayor beneficio económico y también una retribución en tener un mejor puesto de trabajo.	Considera el principal valor la mejora, que permite ir incrementando y escalar peldaños. Existen mejores oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional de la mano de mejores remuneraciones.	Mejora, escalar (ascender), oportunidades, desarrollo profesional y mejores remuneraciones.
E5	Servidor civil y funcionario público (responsable de personal) Bueno los valores que generalmente ahorita está poniendo como manifiesto el servicio civil es la ética, que es muy importante pero que, se ha visto muy maltratada por los representantes del estado por los funcionario y ojo que la vida es relativa, cíclica y repetitiva, sin embargo esto recién se está dando aquí en Latinoamérica y sin embargo en otros países como estados unidos el caso (Enron) que se constablecieron las auditorías externas, ni siquiera las internas porque allí nació cuando una empresa sobrevaloro sus acciones en la bolsa de valores y sin embargo fue un engaño, una mentira es por eso que ni siquiera de las entidades que son entidades de países desarrollados, ahora llevada a nuestra realidad recién se están dando y es por eso que ahorita la contraloría está tomando las acciones de las autoridades externas, porque antes los de OCI eran designados por los representantes de los mismos organismos y no había un control entonces con esto se está tratando que va en vía de desarrollo de todo un país, que está atravesando por una mala situación con relación a la ética, a los valores, a la moral del trabajador con relación a su función.	La ética, se ha visto maltratada por los representantes del estado, un periodo relativo, cíclico y repetitivo. Se implementa el control externo a través de auditorías externas, que están a cargo de la Contraloría.	Ética, gobernantes, control externo y contraloría.
E6	Servidor civil y funcionario público (jefe zonal) Los valores, uno es el compromiso, por qué, porque tienen que demostrar que quieren trabajar, demostrar que saben lo que han estudiado ante la universidad, otro es la ética que tienen que mantenerse sus principios y finalmente para mí sería la lealtad, porque la lealtad se refleja en la familia y uno viene reflejando lo que aprendió en casa y eso se refleja en el trabajo en cada momento o actividad que desarrolla cada ser humano.	Considera como valores el compromiso, la ética y la lealtad. Demostrar lo que saben y han aprendido en la universidad.	Compromiso, ética y lealtad.

	Pregunta 11: ¿Cree que la reforma del servicio civil ha mejorado el funcionamiento del estado? ¿Por qué?	Codificación	Palabras claves
E1	Servidor civil y dirigente sindical (directiva de sindicato) No, no ha mejorado el funcionamiento del estado porque no necesitamos la aplicación de esas normas para que el estado funcione mejor, en cuanto a su resultados por productividad o lo que fuese la forma en la que quisieran medirlos, si no de repente dando otro tipo de incentivos van aplicando otro tipo de normas las adecuadas a nuestra realidad dándonos, otro tipo de capacitaciones, no necesariamente vinculadas a la reforma del servicio servir, si no capacitaciones que realmente lo necesitemos para el ejercicio de nuestras funciones, que sean de	No ha mejorado el funcionamiento del estado. No se necesita la aplicación de esas normas para que el estado funcione mejor, se pueden generar otro tipo de incentivos, normas adecuadas a nuestra realidad, dándonos capacitaciones para el ejercicio de	Mejora, funcionamiento, normas, incentivos, capacitaciones y consulta.

	repente, previamente consultadas hacia nosotros en que necesitamos, en que entidad podemos capacitar que tipo de capacitaciones realmente se necesita.	nuestras funciones y previamente consultadas.	
E2	Servidor civil y dirigente sindical (secretaria de defensa) En la actualidad no hay, no hay, un impacto notable, no. En tanto la implementación todavía no está, no se ha completado. Ciertamente, no está a un nivel óptimo que nos permita hacer este tipo de evaluación.	No hay un impacto notable, la implementación todavía no está, no se ha completado.	Impacto e implementación.
E3	Servidor civil y dirigente sindical (secretario de organización) Mire hasta la fecha, no creo que lo haya mejorado, porque la verdad no se ha aplicado en su totalidad, se ha aplicado solo parcialmente, pero en ese aspecto parcial que se está aplicando, si tenemos buenos resultados, como decir el programa de capacitación del personal y otros hechos como que conlleva a un mejor servicio a la ciudadanía, como decir la meritocracia, como vemos los ejemplos de los gerentes públicos. Mire allí tendría todavía no se ve reflejado los efectos o las consecuencias de ello, por que como sabemos es la vigencia de la de servicios civiles a mediano y largo plazo, no es inmediato esos resultados a ver a mediano o largo plazo, pero, así como trabajadores de la entidad, se ve que es buena ley, buena ley y en todo su contexto la ley es buena porque conlleva a que se tenga mejores servidores, en mejores condiciones y que redundaría obviamente un mejor servicio a la ciudadanía.	No creo que haya mejorado, porque no se ha aplicado en su totalidad, solo parcialmente. Por ejemplo, la meritocracia en el cuerpo de gerentes públicos. La vigencia debe verse en el mediano y largo plazo, no es inmediato los resultados. Es una buena ley en todo su contexto, conlleva a que tenga mejores servidores, en mejores condiciones y un mejor servicio a la ciudadanía.	Aplicación parcial, meritocracia, gerentes públicos, plazos, resultados, mejores condiciones y mejor servicio al ciudadano.
E4	Servidor civil y funcionario público (jefe de la unidad de administración) En esta oportunidad, no, porque todavía no se ha visto un cambio, un cambio sustancial, no ha mejorado nada. lo que está haciendo más bien está entrapando otras normatividades que pueden dar paso a unas reformas sustanciales primero hay un grupo de entidades que nos dicen oye ya estamos incorporándonos a la ley servir pero que se queda truncado porque los trabajadores tienen miedo a ser despedidos, tienen miedo a que no van a reunir ese perfil y la entidad por otro lado no sabe cómo los va a capacitar, o sea solamente está en papel, no ha generado ningún cambio significativo. La idea es generaría el cambio si se llega a implementar, pero no hay ese ejemplo de cambio entonces por tanto a la fecha no ha generado ningún valor en el sector público.	No se ha visto un cambio sustancial, no ha mejorado nada, está entrapando otras normatividades. Los trabajadores tienen miedo a ser despedidos, la entidad no sabe cómo capacitar. Sólo está en el papel, no ha generado ningún cambio significativo. No ha generado ningún valor en el sector público.	Cambio sustancia, mejora, normatividades, despidos, capacitación, cambio significativo, valor y sector público.
E5	Servidor civil y funcionario público (responsable de personal) Si lo vemos del punto de vista, ahorita como ley, es muy buena, pero el asunto es su aplicación no solamente queremos que quede en el papel o en el tintero, sino que se aplique porque si nosotros y al menos los que hemos leído esta ley servir tienen muchos aspectos que van en beneficio del trabajador. Lo primero es lo atractivo que siempre hay en toda entidad que es el cambio de su régimen laboral y su remuneración y a través de la remuneración todo aquel que lo va a lograr meritocráticamente a través de sus estudios a través del perfil que él posea y también de los conocimientos y habilidades que sea cuando sea evaluado, yo creo que va haber un aparato estatal más moderno y más operativo, más rápido, más ágil y que creo todo esto va a redundar en lo que siempre se percibe en beneficio del ciudadano a pie.	El asunto es su aplicación, la ley servir tiene muchos aspectos que van en beneficio del trabajador, cambio de régimen laboral y mejora de su remuneración. Se puede lograr meritocráticamente, por los estudios, perfil profesional, conocimientos, habilidades que habría un aparato estatal más moderno y operativo en beneficio del ciudadano.	Aplicación, beneficio, trabajador, régimen laboral, mejora remunerativa, meritocracia y calidad de servicio al ciudadano.

E6	<p>Servidor civil y funcionario público (jefe zonal) Es relativo Daniel, primeramente, el 100% del aparato estatal no está en la ley servir, hay sectores que no están porque no quieren, no pueden o mitad-mitad y esto retrasa la famosa meritocracia o el nivel transversal de que todo trabajador que lleva una misma profesión tiene la misma experiencia debe tener el mismo trato.</p>	<p>No se aplica el régimen al 100% del aparato estatal. Hay sectores que no quieren, no pueden o mitad-mitad. Retrasa la meritocracia y el nivel transversal.</p>	<p>Aplicación, sectores, meritocracia y nivel transversal.</p>
----	--	---	---

	Pregunta 12: ¿Cuál considera qué es el mayor obstáculo para la implementación de la reforma del servicio civil?	Codificación	Palabras claves
E1	<p>Servidor civil y dirigente sindical (directiva de sindicato) No se realizó la pregunta.</p>		
E2	<p>Servidor civil y dirigente sindical (secretaria de defensa) La comunicación, hay una deficiente comunicación entre los trabajadores dentro. No se está difundiendo adecuadamente, las aparentes bondades que trae esta reforma. No está siendo debidamente difundida, no. Los trabajadores no están teniendo un conocimiento efectivo real y concreto de lo que incluye esta reforma. Eso si se convierte definitivamente en un obstáculo, la implementación de la reforma el servicio civil que está siendo ajena al trabajador, definitivamente va a impedir que se concluya.</p>	<p>Deficiente comunicación, no se está difundiendo adecuadamente las aparentes bondades de la reforma.</p>	<p>Comunicación, difusión y reforma.</p>
E3	<p>Servidor civil y dirigente sindical (secretario de organización) El mayor obstáculo es la desinformación que tiene la mayoría de trabajadores respecto al contenido de las normas del servicio civil, un aspecto y en otro aspecto es político, porque se ve que los actuales gobernantes, los que administran actualmente el estado, no se preocupan de que entre en vigencia esta norma, porque vemos que no le dedican actualmente el tiempo, la dedicación que se debería dedicar, porque ya vemos que estas leyes me parece que es del año 2013, incluso viene ya desde el año 2008 y hasta la fecha no vemos que se aplique en su totalidad, cuando la ley me parece que había una disposición como la meta final era que se pueda implementar hasta en el año 2017 ya estamos en el año 2021 y hasta ahora no se implementa ni se aplica.</p>	<p>La desinformación que tiene la mayoría de los trabajadores. El aspecto político, los gobernantes no se preocupan en la vigencia de la ley, hasta la fecha no se aplica en su totalidad.</p>	<p>Desinformación, trabajadores, política, gobernantes, vigencia y aplicación de la ley.</p>
E4	<p>Servidor civil y funcionario público (jefa de la unidad de administración) La normatividad y la reglamentación clara, ahí hay bastante espacio y bastante teoría, pero no hay una practicidad donde te lleve de la mano, o un ejemplo claro en el que te diga vamos a hacer esto y de una vez tu como entidad pasaste y acá esta tu presupuesto te trasladamos y acá esta lo que vas a adicionarle a tu trabajador, yo como entidad del servicio civil voy a poner tanto y tú como entidad vas a poner la diferencia para poder compensar toda tu planilla de lo que tú tendrías que dar. Ese es el principal punto en el que vamos a tener y el otro el segundo como punto es la voluntad política que, generalmente al cambiar es un proceso largo que demora de 3 a 4 años, calculamos, porque nadie ha terminado, calculamos que duraría, sin embargo, los periodos</p>	<p>Identifica como problema a la claridad de la normatividad y reglamentación. La inexistencia de casos referenciales (practicidad) de como implementar el régimen. Las falencias de regulación en el tema presupuestario para asumir el costo de la reforma.</p>	<p>Claridad normativa, reglamentación, casos de éxito, presupuesto, voluntad política, procesos electorales, cambio de autoridades, modificaciones normativas y estancamiento en ejecución.</p>

	electorales demora 4 años a 5 años lo que son los regionales como los presidenciales, en ese ínterin hay cambios en normativas y hay estancamientos de la ejecución de la norma.	La voluntad política está supeditada a cambios por los procesos electorales y esto impide concluir con el proceso que es mayor al periodo de los cambios de autoridades. Las continuas modificaciones normativas y los estancamientos en la ejecución de la norma.	
E5	Servidor civil y funcionario público (responsable de personal) El mayor obstáculo, para mí, son los líderes que gobiernan este país, porque esta ley no solamente se está aplicando acá en Perú, esto se está aplicando en los países más pobres como Nicaragua, como Guatemala y eso han sido un requisito para pasar a un estado dónde se vea la mejora y el desarrollo de un país, pero si nosotros no queremos transitar a esa ley, es porque todavía hay rezagos de corrupción, hay rezagos que están en contra de la ética y la moral de los trabajadores que debe presentar un puesto dentro de la administración pública .	El mayor obstáculo, son los líderes que gobiernan el país. Hay rezagos de corrupción, contra la ética y moral de los trabajadores que desincentivan transitar a la ley.	Gobernantes, corrupción, desincentivo y tránsito.
E6	Servidor civil y funcionario público (jefe zonal) Podría ser diversos intereses ya establecidos en diferentes instituciones porque el espíritu de la ley servir es bueno, pero a veces lo están manejando de uno u otra forma, indebidamente no en paralelo, no como corresponde según el espíritu del objeto de la ley servir	Diversos intereses ya establecidos. El espíritu de la ley es bueno, pero se maneja de una u otra forma, indebidamente no en paralelo.	Intereses, ley y manejo indebido.

	Pregunta 13: ¿Cree usted que la reforma del servicio civil contempla espacios de diálogo social? ¿Por qué?	Codificación	Palabras claves
E1	Servidor civil y dirigente sindical (directiva de sindicato) No, yo creo que no porque de la información que tengo del servicio civil, es que nos está dejando a los trabajadores de lado en cuanto a emitir opinión y demás y no más bien este dándole un numero exclusiva al empleador para que ellos nos den nuestras herramientas, límites, obligaciones, derechos y deberes dejándonos de lado en el sentido de las negociaciones y demás.	Nos está dejando de lado a los trabajadores. Participación exclusiva al empleador para determinar herramientas, límites, obligaciones, derechos y deberes, incluso las negociaciones.	Marginación, empleador, herramientas, límites, obligaciones, derechos y deberes.
E2	Servidor civil y dirigente sindical (secretaria de defensa) Totalmente insuficientes, totalmente insuficientes, no se le ha dado al trabajador, bueno, en todo caso a la representación de los trabajadores no se le ha dado el espacio necesario para poder defender adecuadamente sus derechos en la implementación de la reforma.	Espacios de diálogo totalmente insuficientes. No se le ha dado el espacio necesario a la representación de los trabajadores para defender adecuadamente sus derechos.	Insuficiente, espacio, representación, trabajadores, defensa y derechos.

E3	Servidor civil y dirigente sindical (secretario de organización) Sí contempla, pero porque contempla la negociación colectiva y otros aspectos, pero no lo implementa, da la ley, da el espacio, pero de manera efectiva vemos que a nivel nacional casi no se da, excepcionalmente vemos que en el registro público de la zona V, por medio del sindicato y por medio la federación con la Sunarp si se da ese diálogo social.	Contempla el diálogo social porque regula la negociación colectiva. Pero no se implementa de manera efectiva. Excepcionalmente se da en la zona V y en SUNARP.	Negociación colectiva, implementación efectiva y SUNARP.
E4	Servidor civil y funcionario público (jefa de la unidad de administración) L: En este caso sí, porque ahí hay una parte donde habla sobre generar, reducir las brechas y ahí es donde entraría prácticamente la negociación de que yo como antes de tengo un déficit de conocimiento para lograr comprenderme dentro del servicio civil y necesito una capacitación y necesito un espacio, sin embargo, no podríamos a ciencia cierta de que se va a dar la negociación, se va a dar el diálogo, porque no se ha visto todavía, no se ha entrado en vigencia esta normatividad.	Para generar y reducir brechas entraría la negociación y comprenderse en el servicio civil. A ciencia cierta no se sabe si se va a dar la negociación.	Reducir brechas y negociación.
E5	Servidor civil y funcionario público (responsable de personal) Sí lo considera, porque también considera la constitución de sindicatos o de representantes de los trabajadores, por qué como ya le dije inició de la entrevista, los organismos sindicales ya no son un ente que van a luchar en contra de los representante de los trabajadores, sino solamente van a hablar de sus derechos que están establecidos en la ley y los representantes de los trabajadores, deben tener esa visión una visión aperturada, una visión de diálogo para llegar a dar solución a los problemas que se dan a veces por cosas nimias o cosas que a veces no se quieren aplicar o a veces ponen de manifiesto la personalidad de los líderes.	Considera la constitución de sindicatos. Los sindicatos van a hablar de sus derechos que están establecidos en la ley. Visión aperturada, de diálogo para llegar a dar solución a los problemas.	Constitución de sindicatos, derechos, ley, solución y problemas.
E6	Servidor civil y funcionario público (jefe zonal) Yo creo que no en su totalidad, porque todos no aplican el diálogo cuando quieren incluirse en la ley del servicio civil, deberían ser más abierto más amplio, sobre todo una programación para poder ir por etapas.	No todos aplican el diálogo para incluirse en la ley del servicio civil. Debería haber una programación para ir por etapas.	Aplicación, ley, programación y etapas.

	Pregunta 14: ¿Cree usted que la reforma del servicio civil garantiza a todos los trabajadores la libertad sindical y la negociación colectiva? ¿Por qué?	Codificación	Palabras claves
E1	Servidor civil y dirigente sindical (directiva de sindicato) No, no creo que alguna reforma del servicio civil, así como lo han encaminado puedan garantizar que vayamos que tengamos nuestra libertad sindical y negociación colectiva, porque las normas que se han dado hasta donde he podido tener conocimiento nos dejan de lado y en sí están todas encaminadas para que nuestros empleadores nos den las pautas lineamientos y demás.	La reforma del servicio no garantiza a la libertad sindical y la negociación colectiva. Nos dejan de lado y los empleadores nos dan las pautas y lineamientos.	Reforma, garantiza, exclusión, empleadores, pautas y lineamientos.
E2	Servidor civil y dirigente sindical (secretaria de defensa) Sí, considero que la reforma del servicio civil ha contemplado adecuadamente, tanto los conceptos de libertad sindical y negociación colectiva, garantizándolos, de tal manera que los trabajadores podamos hacer ejercicio de estas herramientas, podamos hacer uso de estas herramientas y en	Contemplado adecuadamente, los trabajadores podemos hacer ejercicio de estas herramientas. Mejora de nuestras condiciones laborales.	Adecuado, herramientas, condiciones laborales y garantías.

	ejercicios de nuestros derechos, para la mejora de nuestras condiciones laborales. Sí, la ley contiene bueno, la reforma en general en su integridad contienen estas garantías.	Contiene garantías.	
E3	Servidor civil y dirigente sindical (secretario de organización) Pienso que sí, si te da el espacio si te garantiza, pero como vemos es una situación muy volátil, como hemos visto anteriormente con el decreto de urgencia 014, que prohibió y actualmente ya nuevamente está en vigencia la negociación colectiva, actualmente si da ese espacio, esperemos que así siga para que se pueda llegar a un buen puerto en esto de la negociación colectiva.	Si da y garantiza el espacio, pero es una situación volátil.	Garantía y volatilidad.
E4	Servidor civil y funcionario público (jefe de la unidad de administración) La norma está clara porque la libertad sindical y la negociación colectiva emana de la constitución política, entonces si la norma tiene que recoger, no debe contravenir la constitución, por un lado la norma regula temas técnicos, pero sin embargo, se tiene que respetar sí o sí la negociación colectiva, porque en la mesa siempre van a haber cosas de diferencias entre ambas partes que tienen que llegar a buen punto y sobre eso la norma madre es la constitución que emana, por encima inclusive hasta de las leyes de presupuesto que han dicho que no hay pacto colectivos de que no existe la negociación colectiva, pero amparados en la constitución política siempre se han venido dando todo lo que es la negociación colectiva.	La norma está clara y emana de la constitución. Se tiene que respetar la negociación colectiva. Siempre van a haber diferencias que tienen que llegar a buen punto. Por encima de las leyes de presupuesto, amparados en la constitución política siempre se ha venido dando la negociación colectiva.	Norma, constitución, respeto, diferencias, acuerdo, presupuesto y negociación colectiva.
E5	Servidor civil y funcionario público (responsable de personal) En la ley, en el papel sí, ahora cuando transitemos esperemos que no salgan normas conexas, esperemos que se respete y como se dice, se aplique de acuerdo conforme está establecido literalmente en la norma.	En el papel sí se reconoce. Esperemos que se respete y se cumpla la norma literalmente.	Reconocimiento, respeto, norma y literalidad.
E6	Servidor civil y funcionario público (jefe zonal) Creo que sí, porque una de las partes de la ley del servicio civil significa el trato al trabajador, sobre todo en la administración pública ya sea empleado, funcionario, funcionario de menor o media rango, tiene que tener un criterio sobre todas las decisiones que tomen, no se puede poner a una persona que, muy aparte que puedan tener la experiencia o no, la razonabilidad tiene que ejercer a la hora de tomar una decisión.	Sí, porque la ley del servicio civil significa el trato al trabajador. Razonabilidad a la hora de tomar una decisión.	Trato, trabajador, razonabilidad y decisión.

	Pregunta 15: ¿Las continuas modificaciones normativas vinculadas al régimen CAS y a la negociación colectiva del sector público favorecen la reforma del servicio civil? ¿Por qué?	Codificación	Palabras claves
E1	Servidor civil y dirigente sindical (directiva de sindicato) No, no las favorecen incluso de ahí se pueden denotar los cambios en las normatividades, en las normas de acuerdo a la voluntad política, de acuerdo a nuestros gobernantes de turno, por quedar bien con un cierto sector de la población es que quieren cambiar las normas, emitiendo una u otro, inclusive inconstitucionales, dejando de lado nuestros derechos que ya los tenemos como trabajadores que ya los tenemos ganados con el paso de los tiempos y con otras normas incumpliendo, yéndose por encima de la constitución y dando normas que finalmente en el lugar de	No favorecen, los cambios de normatividades de acuerdo a la voluntad política de los gobernantes de turno. Inclusive normas inconstitucionales, dejando de lado nuestros derechos.	Cambios, normatividades, voluntad política, gobernantes, normas inconstitucionales, inestabilidad, incertidumbre, afectación y derechos.

	beneficiar a nuestros derechos como trabajadores nos vulneran y haciendo en realidad que nos sintamos nosotros como trabajadores este en desacuerdo, sintiéndonos de repente no motivados para realizar una labor eficaz eficiente, si no por el contrario porque hay inestabilidad de repente normativa que generen en ti que no sabes qué va a pasar mañana, que no sabes si tu derecho ya ganados como un trabajador estable nombrado lo vas a seguir teniendo o no de acuerdo a la voluntad política que puedan darse.	Hay inestabilidad que genera incertidumbre y afecta los derechos ganados, pero queda librado a la voluntad política.	
E2	Servidor civil y dirigente sindical (secretaría de defensa) No, definitivamente no, la inestabilidad jurídica nunca va a favorecer una reforma seria. Definitivamente no tener un ordenamiento jurídico establecido en forma permanente y sostenible en el tiempo hace que cualquier reforma vea retrocesos en su implementación.	Definitivamente no, la inestabilidad jurídica nunca favorece una reforma seria. Ausencia de un ordenamiento jurídico permanente y estable en el tiempo hace retroceder la implementación de la reforma.	Inestabilidad jurídica, permanente, estable, implementación y reforma.
E3	Servidor civil y dirigente sindical (secretario de organización) No favorece, por cuanto ya crea incertidumbre, una inseguridad y la incredulidad de los trabajadores, si te van a cambiar cada rato las normas, en espacios de tiempo muy cortos imagínate qué confianza van a tener, que después ellos pueden pasarse a ley del servicio civil, van a tener una desconfianza, ya no parece que generaría un buen espacio.	No favorece, crea incertidumbre, inseguridad e incredulidad. Cambios en espacios de tiempo muy cortos genera desconfianza.	Incertidumbre, inseguridad, incredulidad, cambios y desconfianza.
E4	Servidor civil y funcionario público (jefe de la unidad de administración) En este sentido prácticamente es ambiguo, porque no está diciendo el régimen CAS si van a ser 728 ,276 van incorporarse en el régimen civil es como si fuera un retroceso a la ley servir. Ah no, afecta, lógicamente. si lo vemos desde el punto de vista, el servicio civil ya viene desde el año 2013 cuantos años han pasado, ya 8 años y mire hasta ahorita ya creo que debería haberse transitado porque muchos años si no que como te vuelvo a repetir los representantes del estado, en este caso los líderes, el presidente, sus acompañantes, congresistas todos no sé qué hacen al respecto para no hablar del cumplimiento.	Ambigüedad. Incertidumbre sobre el régimen al que pasarían los CAS. Retroceso de la ley servir.	Ambigüedad, incertidumbre y retroceso.
E5	Servidor civil y funcionario público (responsable de personal) Es un paso, es un tránsito a lo que prácticamente están queriendo dejar sin efecto una norma que se creó con la finalidad de desabastecer al aparato estatal de los servicios no personales, estos servicios no personales pasaron a esta ley 1057 servicio cas, donde ganaron ciertos derechos que inicialmente no los tenían y si estos señores que están ahora que fueron SNP que ahora son CAS y ahora transitan a la ley servir van a continuar avanzando y van a lograr nuevos derechos y que eso es una motivación para que el trabajador se sienta contento pueda ser eficiente, pero eso sí tienen que ser evaluados siempre y cuando reúnan el perfil para poder transitar a ese régimen que todos quieren ahora.	Prácticamente están queriendo dejar sin efecto una norma (ley servir). Es una motivación para que el trabajador se sienta contento y pueda ser eficiente. Deben ser evaluados y reunir el perfil para poder transitar.	Sin efecto, motivación, contenido, eficiente, evaluación, perfil y transitar.
E6	Servidor civil y funcionario público (jefe zonal) Ese tema de los servidores CAS es discutible porque ellos nacieron con un espíritu que es un contrato de administración de servicios, que han tenido la fortuna que salió la norma que los convierte en contratos indefinidos, pero es que eso conlleva a muchos factores tanto presupuestal, económico y social de manera general.	Los CAS es discutible, nacieron como un contrato de administración de servicios. Por fortuna salió la norma que los convierte en contratos indefinidos.	CAS, contrato, fortuna, indefinidos y factores.

		Conlleva muchos factores tanto presupuestal, económico y social.	
--	--	--	--

	Pregunta 16: ¿Considera usted que la reforma del servicio civil puede mejorar si comprendiera el diálogo social de manera formal? ¿Por qué?	Codificación	Palabras claves
E1	Servidor civil y dirigente sindical (directiva de sindicato) A mi parecer claro que sí, si dentro de esa reforma el diálogo social es incluido como una de las etapas o de repente como algo primordial o sumamente importante, eso va a mejorar tanto la parte operativa, como la parte emocional de los trabajadores y ya se ha visto y ya se ha plasmado, que la parte emocional el hecho de sentirnos cómodos en el trabajo y de sentirnos contentos, va a generar de que podamos tener un trabajo con resultados más eficientes, más eficaces, que finalmente eso es lo que busca el estado, que es lo que busca nuestro empleador, buenas metas y productividades. Pero nosotros como trabajadores no lo vemos en buen puerto que se nos deje obvio la negociación colectiva dentro de esa etapa del servicio servir sino todo lo contrario.	Dentro de la reforma se incluye el diálogo social como una etapa, como algo primordial, va a mejorar la parte operativa (implementación) y la parte emocional de los trabajadores. Trabajo con resultados más eficientes y eficaces.	Reforma, inclusión, etapa, primordial, operativo, emocional, trabajador, eficiencia y eficacia.
E2	Servidor civil y dirigente sindical (secretaría de defensa) La verdad es que el diálogo social comprendido como una herramienta fundamental para ejercer nuestros derechos de libertad sindical y negociación colectiva, en tanto no se encuentre plenamente concientizando en los operadores de estos derechos, no tendría mayor relevancia su implementación, su comprensión dentro de dentro de la estructura jurídica legal. No estaría demás, no estaría demás, sin embargo, yo creo que conceptualizarlo dentro de una norma delimitaría, reduciría el concepto mismo que doctrinariamente se le atribuye al diálogo social. No creo que sea lo más pertinente, lo más pertinente considero yo que tendría que ser concientizar el uso de esta herramienta fundamental de ejercicio de nuestros derechos, más allá que reducirla dentro de una norma.	Considera que en tanto no se encuentre concientizado en los operadores de estos derechos, no tendría mayor relevancia su implementación, su comprensión en el sistema legal. Conceptualizarlo en una norma delimitaría, reduciría el concepto que la doctrina le atribuye. Pertinente concientizar el uso esta herramienta fundamental del ejercicio de nuestros derechos.	Concientizar, operadores, implementación, sistema legal, concepto, doctrina, uso y herramienta.
E3	Servidor civil y dirigente sindical (secretario de organización) Considero que sí, por cuanto ese es uno de los puntos más cuestionables de los trabajadores, porque tienen temor de que, así como no está establecido de una manera concreta, efectiva y real, qué después ya no puedan reclamar sus mejores condiciones de trabajo. Entonces, considero que debería regularse de manera formal y quedaría mejor la situación. Sería una situación más cómoda entre los trabajadores y el estado.	No está establecido de manera concreta, efectiva y real. Debería regularse de manera formal y quedaría mejor la situación.	Concreta, efectiva, real y regulación formal.
E4	Servidor civil y funcionario público (jefe de la unidad de administración) Sí, puede mejorar, porque la ley no puede ser hecha en blanco y negro, siempre van a haber modificaciones en el camino, siempre va a haber cambios en el camino y la ley por un lado no recoge la realidad de nuestras organizaciones, de nuestras entidades, es una ley prácticamente hecha "in house" y que no hay un ejemplo claro, como hemos venido diciendo, si en este caso se diera, la ley servir necesariamente tiene que contemplar una negociación. Por cuanto, como repito,	Puede mejorar, la ley no esta hecha en blanco y negro, siempre habrá cambios. La ley servir necesariamente tiene que contemplar la negociación.	Ley, cambios, contemplar, negociación, afinar, lineamiento y entidad.

	<p>cada entidad tiene sus propias particularidades y no se va a subsanar ni se va a llegar a un buen punto con una norma madre, por eso necesitaríamos sí o sí la negociación colectiva para poder afinar puntos que quedan a nivel del lineamiento que se den a través de la entidad.</p>	<p>La ley servir necesita la negociación colectiva para poder afinar punto que quedan a nivel de lineamiento en la entidad.</p>	
E5	<p>Servidor civil y funcionario público (responsable de personal) SÍ, creo que si el asunto es que se respete lo que está escrito en la norma y no solamente quede en el papel o en el tintero, sino que también siga siendo igual como es hasta ahorita, en el régimen que esta, si no solamente pasar al otro estadio que es la ley servir y continuar con lo que se le está otorgando los derechos, el diálogo todo para mi creo que sería así.</p>	<p>Se respete lo establecido en la norma. Se continúe promoviendo el diálogo. Continuar otorgando derechos.</p>	<p>Respeto, norma, promover, diálogo, otorgar y derechos.</p>
E6	<p>Servidor civil y funcionario público (jefe zonal) Definitivamente que sí porque, porque si se sientan en una mesa tanto los trabajadores como los empleadores, consensos, llegarían a buen punto que sería el equilibrio de ambas partes y con eso se respeta tanto los derechos de uno y los deberes del otro.</p>	<p>Definitivamente sí, se sientan en una mesa trabajadores y empleadores para buscar consensos. Equilibrio entre ambas partes y respeto de derechos y deberes.</p>	<p>Consensos, empleadores, trabajadores, partes, derechos y deberes.</p>

	Pregunta 17: ¿Considera que las áreas de recursos humanos incluyen en la planificación del plan de desarrollo del personal las opiniones y/o sugerencias de los trabajadores?	Codificación	Palabras claves
E1	<p>Servidor civil y dirigente sindical (directiva de sindicato) A ver, en lo que se respecta a mi entidad si he visto que en algunos casos se nos mandan unos formularios o encuestas de repente por querer cumplir algunos lineamientos, no lo sé , pero finalmente se dan se cumplen o hacen las opiniones que nos preguntan, no se ejecuta yo no he visto al menos que nuestras opiniones o las preguntas, encuestas que hayan hecho en alguna oportunidad se hayan cumplido tal y cual nosotros hayamos recomendado, si no se hace o se ejecuta de acuerdo a lo que nuestros empleadores o el estado quiere.</p>	<p>Mandan formularios o encuestas, por cumplir algunos lineamientos, pero no se ejecuta. Nuestras opiniones no se tienen en cuenta y se ejecuta conforme el estado quiere.</p>	<p>Formularios, encuestas, lineamientos, ejecución y opiniones.</p>
E2	<p>Servidor civil y dirigente sindical (secretaria de defensa) No. No están considerando adecuadamente las opiniones y sugerencias que puedan emitir los trabajadores en tanto no está habiendo un orden específico para ello, para darles la cabida necesaria.</p>	<p>No consideran adecuadamente las opiniones y sugerencias, no está habiendo un orden específico para ello.</p>	<p>Opiniones, sugerencias y orden específico.</p>
E3	<p>Servidor civil y dirigente sindical (secretario de organización) Mira, de una manera concreta y real y específica, en la zona V veo que no, porque cuanto uno propone ciertos cursos, ciertas materias en cierto espacio de tiempo, y muchas veces, por si la unidad jurídica cuando propone que se haga tal o cual curso en muchas veces ha dicho no, es que la sede central ya es la que dispone qué y que materias se van a dictar, o en otros casos también, no acogen lo que la unidad misma propone, si no ya ellos toman su decisión y realizan las capacitaciones.</p>	<p>Se propone ciertos cursos o materias en determinado tiempo y muchas veces se deniega. Sede central es la que dispone las materias a dictar, no acogen lo que la unidad misma propone.</p>	<p>Cursos, materias, denegación, sede central y acoger.</p>

E4	Servidor civil y funcionario público (jefa de la unidad de administración) En este caso, si se han considerado opiniones y sugerencias, pero no es el caso que deberían incluirse opiniones y sugerencias, sino en base a un diagnóstico, para reducir la brecha de la necesidad del conocimiento y de las actitudes y aptitudes que tienen los trabajadores para lograr este fin, que para los cuales han sido contratados o designados por la entidad, si se acopla, acá si se acopla las sugerencias y de acuerdo a lo que manda o cada jefe o cada miembro de comité hace llegar lo que se manda cuando se discute el PDP, pero más allá de eso lo que se debe aplicar es el diagnóstico.	Se consideran opiniones y sugerencias, pero no deben incluirse, debe hacerse en base al diagnóstico para reducir brecha de conocimiento.	Opiniones, sugerencias, diagnóstico, brecha y conocimiento.
E5	Servidor civil y funcionario público (responsable de personal) Sí, porque yo al menos puedo ver que se hace el DNC, el diagnóstico de necesidad de capacitación, de acuerdo a las necesidades de cada área, de cada trabajador y es más dentro de este programa de desarrollo de personas hay representantes del trabajador, donde ellos son la voz, es el sentir de todos los trabajadores de qué capacitación desean y esto es propuesto a la sede central para su aprobación, porque somos como le vuelvo a repetir un organismo descentralizado del pliego y todo tiene que ser aprobado por el pliego.	Sí, porque se realiza el diagnóstico de necesidad de capacitación (DNC). Se identifican necesidades de capacitación por áreas y trabajadores. Hay participación de representantes del trabajador. Se aprueba por sede central.	Diagnóstico, necesidad, capacitación, áreas, trabajadores, participación, representantes y aprobación.
E6	Servidor civil y funcionario público (jefe zonal) En ese aspecto debo decirte que no todos, porque a veces debería dar o se pide la opinión, pero como por el tiempo o por "x" motivos a veces no se respeta o no se piden mayores opiniones, pero si todos deben opinar porque todos están inmersos en el tema.	Por tiempo o diversos motivos a veces no se respeta o se piden mayores opiniones. Todos deben opinar porque todos están inmersos en el tema.	Tiempo, motivos y opiniones,

	Pregunta 18: ¿Considera que el sistema de gestión del rendimiento se adecúa al funcionamiento y a las necesidades de Zona N° V? ¿Por qué?	Codificación	Palabras claves
E1	Servidor civil y dirigente sindical (directiva de sindicato) De repente considero que no, que no se adecua porque en cuanto a rendimiento hoy por hoy vemos que la demanda, que las necesidades que nos imponen los empleadores el estado, no se plasma con las herramientas que nos puedan dar, si no nos tiran la pelota bajo nuestra cancha por así decirlo y no se pueden cumplir no nos presta las herramientas necesarias para ejecutarlas.	No se adecúa a la realidad de la zona V. Nos impone el empleador, el estado, no se plasma en herramientas para mejorar.	Realidad, imposición y herramientas.
E2	Servidor civil y dirigente sindical (secretaria de defensa) En realidad, no hay mucha transparencia en ello. No podría emitir un juicio de valor en este sentido por qué no tenemos el conocimiento suficiente de la forma en que se está llevando a cabo este sistema de gestión del rendimiento.	No hay transparencia en la gestión del rendimiento.	Transparencia.

E3	Servidor civil y dirigente sindical (secretario de organización) Bueno es que como vemos actualmente no hay gestión de rendimiento que conozcan, no se ha hecho, este porque no se nos han tomado encuestas, entrevistas esas cosas, pero que no se ha medido el rendimiento eso no lo han hecho hasta la fecha por eso no te podré decir eso.	No hay gestión del rendimiento. No se han tomado encuestas.	Gestión del rendimiento y encuestas.
E4	Servidor civil y funcionario público (jefa de la unidad de administración) Nos falta, en la gestión de rendimiento nos falta, tenemos una buena cartera de trabajadores, profesionales, pero sin embargo nos viene faltando siempre, mayor capacidad de trabajo de profesionales que puedan gestionar y rendir para el logro de los objetivos, porque prácticamente las leyes han ido cambiando y la modernización nos ha dado al alcance, por ende también el control que vienen ejerciendo los órganos de control interno más la contraloría, son cada vez más minucioso, entonces ahí necesitamos gestionar y velar las herramientas necesarias para medir ese rendimiento de los trabajadores y para poder evidenciar cuanto es la producción de cada uno de ellos.	Falta implementar. Hay buena cartera de trabajadores. Leyes han cambiado y la modernización avanza. El control es cada vez más minucioso. Gestionar y velar las herramientas necesarias para medir rendimiento de los trabajadores.	Implementación, cartera, modernización, control minucioso, medir y rendimiento.
E5	Servidor civil y funcionario público (responsable de personal) Ahorita no se está evaluando el rendimiento, porque no hemos transitado la ley servir, yo creo que eso se podría ver siempre y cuando ya estemos dentro de esa ley y ver los resultados de la evaluación de rendimiento.	No se está evaluando el rendimiento, porque no hemos transitado al servir. Se podría ver si transitamos a la nueva ley para ver sus resultados.	Evaluación, rendimiento, tránsito y resultados.
E6	Servidor civil y funcionario público (jefe zonal) Aquí son dos factores Daniel, creo que en este periodo en el que estoy yo como jefe de la zonal se han aperturado cosas, veo muchas reticencias por parte del personal como apoyar, a veces siento que las personas no quieren hacer más de lo que dice su contrato y eso es limitante tanto para mí como responsable, como el trabajador decir yo cumplo un horario y me voy no quiero más, no todos porque debo señalar que si hay gente identificada pero hay otras personas indistintamente a la condiciones laboral que no.	Muchas reticencias por parte del personal para apoyar. Las personas no quieren hacer más de lo que dice su contrato y eso es limitante.	Reticencia, apoyar, contrato y limitante.

	Pregunta 19: ¿La voluntariedad para el pase establecida para los trabajadores de los regímenes laborales previos a la Ley N° 30057 afecta la implementación de la reforma? ¿Por qué?	Codificación	Palabras claves
E1	Servidor civil y dirigente sindical (directiva de sindicato) Claro que afecta ,por ejemplo en mi caso, si me pregunta si yo deseo pasarme hace régimen, voy a decirle que no , porque obviamente yo he visto y he analizado previamente que no se cumple con las condición necesaria para poder pasarme al régimen, porque veo que mis derechos como trabajador previamente ya ganados van a disminuir, no voy a tener los mismos beneficios o de repente el estado me va exigir ciertas cosas sin que ellos me puedan dar las herramientas necesarias, y sobre todo teniendo en cuenta que yo como trabajador no voy a poder emitir una opinión, no hay las condiciones necesarias para tener una libre sindicalización o negociación colectiva.	Afecta la reforma, Estado va a exigir ciertas cosas.	Afectación, reforma y exigencia,

E2	<p>Servidor civil y dirigente sindical (secretaria de defensa) En realidad, no tendría por qué afectarla, la implementación, independientemente de la voluntariedad al pase de la misma por parte de los trabajadores laborales previos no tendría por qué afectar en modo alguno la implementación de la reforma, puesto que la misma tendría que ir dándose siempre a futuro y para los trabajadores a los que les corresponda ser aplicados, no habría ningún tipo de razón válida para pensar que aquellos podría ser formas de afectar la implementación.</p>	<p>No tendría por qué afectarla. Independientemente de la voluntariedad. Implementación es hacia futuro.</p>	<p>Afectación, voluntariedad e implementación.</p>
E3	<p>Servidor civil y dirigente sindical (secretario de organización) Consideró que no afecta porque, es facultativo te deja a tu voluntad, al libre albedrío del trabajador si desea pasarse o no. Lo que yo recomendaría es que mejor se haga una publicidad mayor, para que los trabajadores conozcamos en realidad el contenido de la ley servir, porque hay condiciones económicas mejores, pero si quieres te pasa o no pero si te vas a pasar a esa ley hay ciertas condiciones no, como decir evaluaciones periódicas, si te pasas con ciertas condiciones, tú te vas a dar cuenta si te benefician o no, por lo tanto considero que sí es adecuado que sea facultativo, porque si es obligatorio peor se vuelve más temeroso para algunos trabajadores.</p>	<p>No afecta porque es facultativo. Se haga una publicidad mayor. Conocer en realidad el contenido de la ley.</p>	<p>Facultativo, publicidad y realidad.</p>
E4	<p>Servidor civil y funcionario público (jefe de la unidad de administración) Sí, porque lo que primero es para que ellos pasen un régimen tengo que tener la voluntad de trabajador, yo quiero trabajar aquí, es como que tú eliges trabajar en una entidad, tú postulas para trabajar en una entidad, si el trabajador no tiene esa voluntad y lo hace de manera obligatorio por el mismo desconocimiento hay un rechazo a la ley y eso en vez de agilizar, dilata el tiempo para poder cumplir lo que todavía no sabemos si la ley sería buena o no sería buena.</p>	<p>Pase al régimen por voluntad del trabajador. Hay rechazo a la ley.</p>	<p>Voluntad, trabajador y rechazo a la ley.</p>
E5	<p>Servidor civil y funcionario público (responsable de personal) Sí, va a haber siempre las marchas y contra marchas porque hay también a veces representantes, en este caso de los trabajadores, que no desean transitar, que creen que es un peligro. Todo lo ven como si fueran algo que creen que con eso los van a evaluar y van a ser declarados excedentes, pero yo creo que la única manera como ser eficiente y eficaz una administración pública es que seamos evaluados y que siempre estemos predispuestos a la capacitación, al desarrollo de las personas, a ser empleables, a estar cerca del mercado laboral porque eso es lo mejor porque de lo contrario no vamos avanzar el desarrollo organizacional o el desarrollo de las personas, si se desarrolla las personas a través de la capacitación, también estamos desarrollando la organización porque los trabajadores son los que mueven a la estructura orgánica de una organización son los que les dan vida y si estos señores son eficientes y son eficaces entonces la organización también va hacer eficiente y también va hacer eficaz.</p>	<p>Marchas y contra marchas. Los trabajadores no desean transitar porqué creen que es un peligro. Temor para declarar excedentes. La única manera de ser eficiente y eficaz es siendo evaluado y predispuestos a la capacitación.</p>	<p>Contramarchas, tránsito, excedentes, eficiencia, eficacia, predisposición y capacitación.</p>
E6	<p>Servidor civil y funcionario público (jefe zonal) No diría que le afecta, es a condicionamiento porque se supone que la ley servir nació con el espíritu de mejorar, abarcarlas todas, consolidarlas y que todas tengan el mismo trato laboral e indistintamente el aparato estatal, o sea no aquí no creo que la ley servir haya nacido específicamente para un grupo se supone que el espíritu es para todos.</p>	<p>No afecta. Es un condicionamiento. Se supone que la ley servir es para mejorar, abarcar y consolidar para que tengan el mismo trato laboral.</p>	<p>Condicionamiento, abarcar, consolidar y trato laboral.</p>

ANEXO 8: MATRIZ DE ANALISIS DE DATOS: ETAPA REFLEXIVO DEL INVESTIGADOR

Denominación del Instrumento: Entrevista semiestructurada

Campo de ejecución: Zona registral N°V SUNARP 2021

Tamaño de la muestra: 3 dirigentes sindicales y 3 funcionarios directivos de la zona registral N°V SUNARP 2021

Categoría	Subcategoría	Preguntas	Frasas codificadas
Diálogo social	Diálogo social	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo se organiza y promueve el diálogo social en la zona registral N° V? 2. ¿Qué logros se han obtenido mediante el diálogo social? ¿Qué opinión le merece? 3. ¿Qué habilidades se requiere para promover el diálogo social? ¿Cuál considera que es el más importante? 	<p>El diálogo social es una actividad que compromete a las partes que intervienen en las relaciones laborales, con la finalidad de mejorar el ambiente laboral y las condiciones de trabajo. Por definición, comprende desde el más elemental pedido de información realizada por la representación de los trabajadores hasta llegar al proceso formal de mayor desarrollo que es la negociación colectiva. El estado peruano, por mandato constitucional, tiene la obligación de promover la negociación colectiva, situación que incorpora un cariz importante y complejo cuando el estado es el empleador. La práctica sindical en la zona registral N° V está arraigada y cuenta con procesos continuos de diálogo social que son percibidos por funcionarios públicos y dirigentes sindicales, en la medida que representan a las partes que interactúan en el proceso.</p> <p>La existencia de espacios formales de diálogo social en la legislación peruana son el Consejo Nacional de Trabajo y Promoción del Empleo y el Consejo Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, que incluso han desarrollado ámbitos descentralizados en el nivel de gobiernos regionales. Sin embargo, es posible identificar o asociar gestiones realizadas por la representación de los trabajadores con sus empleadores estatales más allá de los espacios formales antes indicados. La identificación y percepción realizada por los entrevistados permite ubicar y contextualizar la práctica del diálogo social en la entidad.</p> <p>Las ideas que configuran el contrato social en una sociedad requieren necesariamente de un amplio debate y consenso sobre principios y valores que sostendrán el sistema democrático elegido. Para ello, una fundamental garantía es el diálogo social, como concepto e instrumento de mayor amplitud, con un alcance más allá de su origen en las relaciones laborales. Los actores de las relaciones sociales en general, y de las relaciones laborales en particular, se convierten en interlocutores de la actividad dialógica y requieren contar con competencias comunicacionales y de liderazgo, así como, un adecuado nivel de información y preparación sobre la temática objeto de análisis, situación en la que los entrevistados tienen una visión privilegiada.</p>

		<p>4. ¿Cuál es la importancia del diálogo social en la entidad?</p>	<p>Las relaciones laborales imponen una relación de subordinación de los trabajadores con su empleador, ésta es incluso una relación personalísima que solo puede ser realizada por la persona natural específica. El diálogo social implica un redimensionamiento de la relación laboral, más allá de la forma originaria, que busca equilibrar el poder de negociación para darle dinamismo a los vínculos laborales para ir a la par del desarrollo económico y social en el que interactúan empleadores y trabajadores, que están representados por los funcionarios y dirigentes sindicales de cada entidad.</p>
	<p>Libertad sindical y negociación colectiva</p>	<p>5. ¿De qué manera la libertad sindical y la negociación colectiva permiten una convivencia democrática?</p> <p>6. ¿Qué opinión le merece la libertad sindical y la negociación colectiva dentro de la institución?</p> <p>7. ¿Cree usted que la libertad sindical y la negociación colectiva son herramientas de crecimiento democrático dentro de la institución del estado? ¿Por qué?</p>	<p>Las reivindicaciones laborales se forjaron en grandes jornadas de lucha y protesta, con las cuales se fueron perfilando el tridente de derechos laborales que configuran la base del derecho laboral actual, así tenemos, a la libertad sindical, la negociación colectiva y la huelga. Esta triada de derechos se complementan entre sí y es difícil pensar en su libre ejercicio si es que no se garantizan todos a la vez. El marco constitucional diseña un sistema democrático que reconoce a estos derechos, los garantiza y promueve la negociación y otros mecanismos alternos de solución pacífica de los conflictos laborales. Con esto se reconoce la instrumentalización para fines democráticos de estos derechos. Son los representantes del empleador, encarnados por los funcionarios directivos, y, los dirigentes sindicales, los que concentran la práctica de estos derechos.</p> <p>El movimiento sindical en el sistema registral peruano se inició en el año 2005, con la formación de los primeros sindicatos a nivel de zonas registrales (oficinas registrales de provincias) y la consolidación de una organización sindical de segundo grado, que cohesiona a todos, en la Federación de Trabajadores del Sistema Nacional de los Registros Públicos – FETRASINARP. Con el inicio de la negociación colectiva en ese mismo año y la emisión del primer laudo arbitral en el año 2006, se empezaron a forjar de manera prolongada y continua los espacios de diálogo social. Una caracterización significativa es la alta tasa de afiliación de las y los trabajadores en las zonas registrales de provincias y más allá de las sucesivas modificaciones normativas, los procesos de negociación colectiva han tenido continuidad en SUNARP, estando a cargo de la ejecución los funcionarios directivos y los dirigentes sindicales de cada zona registral.</p> <p>La identificación de una práctica constante de la negociación colectiva refleja una apreciable práctica positiva de la libertad sindical en SUNARP. Las partes que comprenden la relación laboral pueden reconocer un activismo sindical que posibilita una mejora de condiciones de trabajo de las y los trabajadores, que han tenido incidencia en mejoras de ingresos económicos y con esto paliar los largos estadios de falta de mejoras remunerativas por parte del estado. Esto permite un mayor</p>

		<p>8. ¿Qué factores son los que contribuyen al éxito de la libertad sindical y la negociación colectiva? ¿Por qué?</p>	<p>grado de involucramiento con las labores propias del sistema registral, en la medida que el personal que labora en la institución se involucra en decisiones de gestión administrativa que impactan en el quehacer diario. Los actores estelares y quienes operativizan estos derechos son los funcionarios directivos y los dirigentes sindicales de cada zona registral.</p> <p>El respeto del marco legal vigente, acompañado de un pleno ejercicio de los derechos a la libertad sindical y negociación colectiva, por parte de funcionarios directivos y la dirigencia sindical confluyen en la convivencia laboral de SUNARP. Desde la perspectiva de las y los trabajadores, la coherencia y cohesión se identifican como parte de la práctica sindical, lo que se refleja en unidad y solidaridad de las organizaciones sindicales asociadas para la defensa de los derechos laborales. En lo que respecta al empleador, no se identifican acciones antisindicales y la sujeción a los productos negociales (actas de trato directo, actas de conciliación o laudos arbitrales) se vienen ejecutando con ciertas limitaciones sin afectar aspectos esenciales de estos derechos.</p>
Servicio civil	Servicio civil	<p>9. ¿Qué importancia tiene el servicio civil en la institución?</p> <p>10. ¿Cuáles considera son los valores de la reforma del servicio civil? ¿Por qué?</p>	<p>La función pública tiene reconocimiento constitucional y es en este marco que se autoriza al legislador la regulación de la carrera pública, reconociéndose la regulación del ingreso, derechos, deberes y responsabilidades de los servidores públicos. Toda relación laboral vinculada con el estado para la presentación de servicios públicos importa el ejercicio de la función pública, pero en el contexto actual no necesariamente implica el desarrollo de la carrera pública. El actual proceso de reforma del servicio civil viene transitando por tres gobiernos diferentes y los avances concretos no han impactado significativamente en el funcionamiento del estado. Se reconoce al servicio civil como una institución tutelar del funcionamiento del estado, sin que ello signifique por sí mismo una evaluación de su actual momento, sino por el contrario, la necesidad de encaminar la reforma hacia sus fines mejorando el proceso de implementación. Los entrevistados, desde su rol de representación de intereses muchas veces contrapuestos, por la natural dinámica de la relación laboral, tienen la oportunidad de interpretar el funcionamiento del denominado servicio civil, en cada zona registral.</p> <p>En el año 2004 se empieza a esbozar la reforma del servicio civil peruano (con la dación de la ley marco del empleo público) al diseñarse un marco legal amplio para promover, consolidar y mantener una administración pública moderna, jerárquica, profesional, unitaria, descentralizada y desconcentrada. Con el impulso de esta reforma del estado se crea la autoridad del Servicio Civil – SERVIR (2008). Luego de cinco años de creación del ente rector del sistema administrativo de recursos humanos del estado peruano se concibe un nuevo marco legal (2013) que es la ley del servicio civil. La percepción más común y generalizada es que la reforma apuesta por la meritocracia, así como, la mejora en la prestación de los servicios públicos brindados por el estado,</p>

		<p>11. ¿Cree que la reforma del servicio civil ha mejorado el funcionamiento del estado? ¿Por qué?</p> <p>12. ¿Cuál considera que es el mayor obstáculo para la implementación de la reforma del servicio civil?</p> <p>13. ¿Cree usted que la reforma del servicio civil contempla espacios de diálogo social? ¿Por qué?</p>	<p>con eficiencia y calidad. Está en las representaciones del empleador, por parte de los funcionarios directivos, y de los trabajadores, por parte de los dirigentes sindicales, la posibilidad de identificar cuáles son los valores que plantea la actual reforma del servicio civil.</p> <p>Desde las primeras acciones destinadas a implementar la reforma del servicio civil, se concibe dos aspectos importantes. Por un lado, la modernización del funcionamiento de las entidades públicas, tanto a nivel de procesos, estructura e instrumentos de gestión, a fin de hacerlas más eficientes. Por otra parte, la implementación de la carrera pública a gran escala y con ello uniformizar los múltiples regímenes laborales existentes en el estado. Los avances no son significativos y esta percepción puede ser compartida por funcionarios públicos como dirigentes sindicales que, pese a encontrarse eventualmente en posiciones antagónicas, pueden no hallar cambios sustanciales en ninguno de los dos aspectos que involucra la reforma.</p> <p>Con un proceso de reforma en marcha, con avances poco significativos respecto del universo de trabajadores y entidades que estarían sujetas a este proceso, surge la necesidad de identificar las dificultades que enfrenta el proceso. Los pronunciamientos del Tribunal Constitucional encaminaron a la ley servir dentro de los parámetros constitucionales, que incluso identificó en los supuestos de exclusión primigenios (en la ley), casos de diferenciación no justificada (discriminación) y anuló éstas. Sin embargo, el Congreso de la República emitió otra ley excluyendo a la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP, el Banco Central de Reserva y al propio Congreso. Este tipo de acciones legislativas contienen un alto sentido político y distorsionan la reforma, con ello se acrecienta la desconfianza de las y los trabajadores. Otro aspecto que tiene incidencia es la resistencia del personal que labora en el estado a una reforma que consideran como una potencial desmejora de sus condiciones de trabajo e incluso el peligro de ser desvinculado arbitrariamente por parte del estado. En ese sentido, el factor político – en el sentido de continuidad y consistencia en la implementación de la reforma – y el factor humano por una exigua comunicación adecuada, son percibidos y representados por los funcionarios directivos y los dirigentes sindicales de cada zona registral.</p> <p>Desde que se concibió la reforma del servicio civil en este siglo, se viene trabajando en un cada vez más creciente marco normativo especial, que se seguirá superponiendo con otros regímenes laborales existentes. Tanto en el diseño de la ley del servicio civil y en el proceso de implementación,</p>
--	--	---	---

		<p>14. ¿Cree usted que la reforma del servicio civil garantiza a todos los trabajadores la libertad sindical y la negociación colectiva? ¿Por qué?</p> <p>15. ¿Las continuas modificaciones normativas vinculadas al régimen CAS y a la negociación colectiva del sector público favorecen la reforma del servicio civil? ¿Por qué?</p> <p>16. ¿Considera usted que la reforma del servicio civil puede mejorar si comprendiera el diálogo social de manera formal? ¿Por qué?</p>	<p>no se garantizó el diálogo social, es decir, desde el inicio y hasta el momento de una implementación y/o ejecución, no se buscó ni se busca comprometer a los directamente afectados con la reforma en los objetivos y fines del servicio civil. Son los funcionarios directivos y los dirigentes sindicales los que recogen en su acción de representación los que pueden contemplar si hay espacios de diálogo social.</p> <p>En el modelo de servicio civil peruano elegido, se recoge un diseño semejante al modelo estatutario, en el cual el estado impone las reglas de vinculación, línea de carrera, gestión del rendimiento, capacitación y desvinculación, con un control irrestricto de las mejoras económicas por parte del estado. Se presenta un avance con el reconocimiento legal de los derechos de libertad sindical y la negociación colectiva en el sector estatal, pero estos derechos contribuyen a generar espacios de diálogo social, sin embargo, éste puede potenciarse como una herramienta para aspectos propios de la reforma. La singular posición y participación de los entrevistados, en el ejercicio de sus roles de representación, les posibilita percibir en primera línea la concreción y límites que comprende el servicio civil.</p> <p>La concepción estatutaria del modelo de carrera pública comprendido en el diseño del servicio civil peruano requiere de consistencia y continuidad en la implementación del nuevo régimen. Sin embargo, la implementación de la reforma se encuentra con un escenario de alta volatilidad política, un activismo y dinamismo normativo que ha ido recogiendo reclamos de los sectores laborales postergados históricamente. La precariedad laboral en el estado ha estado reflejada continuamente, así, los contratos de locación de servicio (contrato civil), incluso hasta hoy, son utilizados para no reconocer relaciones laborales, se pretendió mutar a los contratos administrativos de servicios, siguen representando una manifestación con serios visos discriminatorios. Asimismo, esto se refuerza con las acciones y determinaciones presupuestarias impuestas en las leyes de presupuesto público, que limitan la contratación de personal de las carreras vigentes, así como, prohíben continuamente la mejora remunerativa. La representación de ambas partes, interpretadas por los entrevistados, permite recoger sus apreciaciones desde su singular espacio de acción.</p> <p>El actual marco legal que recoge e impulsa la reforma del servicio civil careció de espacios de diálogo social, con ello, se dejó de lado a uno de los actores estelares y sobre los cuales recae significativamente las acciones reformadoras, las y los trabajadores estatales. De la revisión del</p>
--	--	---	--

		<p>17. ¿Considera que las áreas de recursos humanos incluyen en la planificación del plan de desarrollo del personal las opiniones y/o sugerencias de los trabajadores?</p> <p>18. ¿Considera que el sistema de gestión del rendimiento se adecúa al funcionamiento y a las necesidades de Zona N° V? ¿Por qué?</p> <p>19. ¿La voluntariedad para el pase establecida para los</p>	<p>proyecto de ley y los dictámenes de las comisiones, se advierte que estuvo garantizada la participación sistemática ni paritaria de los representantes de los trabajadores, con ello, el modelo de reforma ha sido impuesto sin diálogo social. La implementación de la reforma, en lo que concierne a los aspectos centrales de esta, tampoco comprende espacios de diálogo social que aseguren la participación activa y decidida de las organizaciones sindicales, por el contrario, son las organizaciones de trabajadores las que advierten los problemas y riesgos que afectan a sus representados, fortaleciendo con ello la idea del rechazo de la reforma. Los funcionarios directivos y los dirigentes sindicales de cada zona registral, por el diseño de esta y la forma de implementación, perciben estas situaciones.</p> <p>Uno de los pilares sobre los que se construye la reforma del servicio civil es la propuesta o el rediseño del sistema de capacitación del personal. Se incorpora un documento de gestión denominado plan de desarrollo de personal, que debe permitir comprender las brechas de conocimiento y las necesidades de capacitación del personal. Consideramos que este es un espacio potencial para articular mayores esfuerzos y configurar e incorporar el diálogo social, como una herramienta integradora. Sin embargo, la percepción de los funcionarios directivos y dirigentes sindicales, en cada zona registral, nos permite contextualizar e identificar los aspectos positivos o negativos del actual modelo de capacitación. Asimismo, en la medida que este subsistema está vinculado a la gestión del rendimiento (evaluaciones), resulta sumamente difícil dotarlo de las fortalezas que eventualmente debería tener en el nuevo régimen laboral servir.</p> <p>El sistema de gestión del rendimiento propuesto por la ley del servicio civil incorpora las evaluaciones periódicas y derivadas de éstas se concibe con causal de desvinculación de la relación laboral, la desaprobación de este proceso. Un principal problema, es que solo puede ser implementado, con todos sus efectos, para los trabajadores y trabajadores que decidan transitar (migrar) o incorporarse al nuevo régimen laboral servir. Es decir, el alcance material real de este subsistema es casi nulo, por cuanto, son muy pocas las entidades públicas y trabajadores que se rigen por este nuevo régimen laboral público. Son los funcionarios directivos y los dirigentes sindicales quienes tienen una interpretación de primer mano del estado de la gestión del rendimiento.</p> <p>Si bien es cierto, la voluntariedad del pase al nuevo régimen laboral por parte de los trabajadores y trabajadores que están en los regímenes laborales preexistentes responde al principio de progresividad, los dirigentes sindicales y los funcionarios directivos están en posición de identificar</p>
--	--	--	---

		trabajadores de los regímenes laborales previos a la Ley N° 30057 afecta la implementación de la reforma? ¿Por qué?	si esta configuración legal representa un problema para la implementación de la reforma del servicio civil.
--	--	---	---

ANEXO 9: MATRIZ DE ANÁLISIS DE DATOS: ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Denominación del Instrumento: Entrevista semiestructurada

Categoría: Diálogo social y servicio civil

Categoría	Subcategoría	Preguntas	Análisis (por participante total en torno a la pregunta)	Interpretación (por participante total en torno a la pregunta)	Conclusión (total preguntas de la subcategoría)
Diálogo social	Diálogo social	1. ¿Cómo se organiza y promueve el diálogo social en la zona registral N° V?	El diálogo social está identificado como las reuniones, conversaciones y acercamientos entre los representantes de los trabajadores y los representantes del empleador, con la finalidad de obtener un objetivo común, solicitar y gestionar los derechos para mejorar las condiciones laborales y con ello incidir en un mejor servicio a la ciudadanía.	Tanto los funcionarios directivos y los dirigentes sindicales de la zona registral V SUNARP, tienen una comprensión de cómo se organiza y promueve el diálogo social en la entidad, teniendo en cuenta los mecanismos y formas en las que se realiza, así como, los objetivos y beneficios que aportan a las relaciones laborales.	El diálogo social en la zona V SUNARP se realiza con participación de la entidad y las organizaciones sindicales, conforme al marco legal vigente, a través de sus representantes, mediante una comunicación asertiva y escucha activa por las partes. Asimismo, ha tenido resultados importantes que impactan en mejora de condiciones laborales de los trabajadores y trabajadoras.
		2. ¿Qué logros se han obtenido mediante el diálogo social? ¿Qué opinión le merece?	Los representantes de los actores de las relaciones laborales en la zona V SUNARP coinciden en identificar logros obtenidos derivados del diálogo social. Estos logros o mejoras de derechos laborales están representados por mejoras económicas obtenidas dentro del	La entidad y el sindicato, a través de sus representantes, y en el nivel correspondiente, materializan el diálogo social formal. Se han llegado a soluciones de la problemática laboral de los trabajadores y se han mejorado condiciones laborales, que también comprende mejoras económicas.	

		<p>3. ¿Qué habilidades se requiere para promover el diálogo social? ¿Cuál considera que es la más importante?</p>	<p>marco legal vigente, que han podido materializarse y hacerse efectivo. También ha permitido implementar medidas de seguridad y prevención en el marco de la pandemia.</p> <p>Los representantes de las partes de la relación laboral en la zona V SUNARP identifican como habilidades para potenciar el resultado del diálogo social la capacidad de comunicación (asertiva) y de escucha (activa). Asimismo, también consideran que la preparación sobre los temas materia objetos del diálogo social suman para obtener resultados consensuados o fórmulas conciliatorias, en el marco de la confianza y el respeto recíproco.</p>	<p>La comunicación asertiva y la escucha activa, así como, la preparación en los temas, la confianza y el respeto recíproca entre las partes, solventan un diálogo social con contenido y fines obtenidos.</p>	
		<p>4. ¿Cuál es la importancia del diálogo social en la entidad?</p>	<p>Existe una percepción positiva sobre la importancia del diálogo social en la zona V SUNARP, en la medida que posibilita intensificar las relaciones laborales, en la medida que la comunicación entre trabajadores y</p>	<p>El diálogo social es comprendido como un mecanismo para canalizar la comunicación y obtener soluciones a diversos problemas a través del consenso.</p>	

			trabajadoras con el empleador fluyen con naturalidad y se encaminan para atender los problemas y expectativas generados, a través del consenso.		
Libertad sindical y negociación colectiva	<p>5. ¿De qué manera la libertad sindical y la negociación colectiva permiten una convivencia democrática?</p> <p>6. ¿Qué opinión le merece la libertad sindical y la negociación colectiva dentro de la institución?</p>	<p>La libertad sindical y la negociación colectiva son plenamente reconocidos como derechos constitucionales de los trabajadores y trabajadoras, fomentan la búsqueda del consenso. Asimismo, son reconocidos por el ala funcional de la zona V SUNARP como formas legítimas de organización de los servidores, que posibilitan el diálogo social y brinda un espacio para gestionar mejores condiciones laborales.</p> <p>En líneas generales, se percibe que la libertad sindical y la negociación colectiva en la zona V SUNARP vienen concretándose de manera positiva en la entidad. El accionar de estos derechos se canalizan dentro del marco legal y</p>	<p>Existe un reconocimiento y respeto de los derechos de libertad sindical y negociación colectiva, lo que abunda en la consecución de consensos para mejorar condiciones laborales, con lo cual se favorece el desarrollo de una convivencia democrática participativa.</p> <p>En las relaciones laborales de la zona V SUNARP se cumplen los derechos de libertad sindical y negociación colectiva de manera positiva con resultados tangibles por las partes. Se estarían presentando casos aislados de disfuncionalidad.</p>	<p>En el marco del estado constitucional de derecho, en la zona V SUNARP el ejercicio libre de la libertad sindical garantiza el espacio para instar la negociación colectiva y con ello se contribuye a gestar un espacio democrático de deliberación interpartes, dentro del marco legal, para construir espacios que posibiliten la optimización de las relaciones laborales, con mejoras en las condiciones laborales tangibles.</p>	

		<p>7. ¿Cree usted que la libertad sindical y la negociación colectiva son herramientas de crecimiento democrático dentro de la institución del estado? ¿Por qué?</p>	<p>han posibilitado cumplir y mejorar los derechos laborales. Tanto por parte del empleador como de la representación sindical se advierten matices, en un caso específico de un dirigente sindical, se deteriora la relación laboral, y por parte del empleador, un funcionario, asume que los logros obtenidos son instrumentalizados para exigir a cambio mayor ahínco en el cumplimiento de las labores.</p> <p>Permiten equiparar o equilibrar a las partes en la relación laboral lo que constituye una genuina práctica democratizadora en la convivencia en el estado, entre sus servidores y funcionarios directivos. Asimismo, se entiende que el respeto de la práctica de las actividades sindicales y la negociación colectiva se configura en un espacio continuo de comunicación transformacional y holística para el desarrollo de los trabajadores y la mejora del servicio al ciudadano.</p>	<p>Las acciones sindicales y la negociación colectiva se desarrollan como una práctica democratizadora de las relaciones laborales en la zona V SUNARP.</p>	
--	--	--	--	---	--

		<p>8. ¿Qué factores son los que contribuyen al éxito de la libertad sindical y la negociación colectiva? ¿Por qué?</p>	<p>Se identifican varios factores que contribuyen al éxito de la libertad sindical y la negociación colectiva. El factor normativo y el factor humano, entendidos como el marco legal habilitante que posibilita la materialización de estos derechos y las interacciones de los representantes de los funcionarios directivos y de los dirigentes sindicales. En lo normativo se identifica la incidencia de acciones políticas como una potencial dificultad en la estabilidad del ejercicio de estos derechos.</p>	<p>Los aspectos normativos y el accionar de los representantes de las partes permiten configurar el escenario en el cual se van a desarrollar la libertad sindical y la negociación colectiva. La coyuntura política puede incidir en reformas antilaborales que afecten estos derechos.</p>	
Servicio civil	Servicio civil	<p>9. ¿Qué importancia tiene el servicio civil en la institución?</p>	<p>El servicio civil como propuesta de carrera pública en nuestro país, es comprendido como importante para asegurar un funcionamiento adecuado de las instituciones y la institucionalidad, sin embargo, esta visión o reconocimiento no puede ser plenamente recogido en lo cotidiano, en la medida que se encuentra en proceso de implementación, con muy poca incidencia en el universo de las entidades públicas y sin que se</p>	<p>El servicio civil tiene un rol preponderante en la construcción de la institucionalidad en la administración pública, sin embargo, el avance poco significativo en la implementación de la reforma vislumbra no lograr en su totalidad los objetivos que persigue.</p>	<p>En la zona V SUNARP no está implementado el régimen servir, se advierte que existe muchas dificultades en este proceso, pese a comprender valores importantes, como la meritocracia. El displicente accionar político para sostener la reforma, la desinformación y el exiguo involucramiento de los servidores públicos limitan sustancialmente los avances, generando la percepción de estar encaminándose a otro fracaso de establecer una carrera pública en nuestro país.</p>

		<p>10. ¿Cuáles considera son los valores de la reforma del servicio civil? ¿Por qué?</p> <p>11. ¿Cree que la reforma del servicio civil ha mejorado el funcionamiento del estado? ¿Por qué?</p> <p>12. ¿Cuál considera qué es el mayor obstáculo para la implementación de la reforma del servicio civil?</p>	<p>conozcan casos de éxitos notorios.</p> <p>Los funcionarios directivos y los dirigentes sindicales determinan que el valor de mayor difusión que comprende la reforma es la meritocracia, como un mecanismo de asegurar un crecimiento y desarrollo profesional, con lo cual se pueda brindar un mejor servicio a la ciudadanía.</p> <p>Existe un consenso unánime de que el proceso de reforma no ha mejorado el servicio civil, en la medida que no se ha implementado en su totalidad.</p> <p>Se identifican claramente como obstáculos la falta de determinación política – en un contexto de alta conflictividad y volatilidad política – para impulsar la reforma, como un aspecto consustancial a la falta de continuidad y consistencia en el manejo de una política pública. Asimismo, operativamente, la ausencia de comunicación</p>	<p>Se percibe como el valor más notorio a la meritocracia, tanto para brindar espacios de desarrollo profesional y optimizar la prestación de los servicios registrales.</p> <p>La reforma del servicio civil no está implementada en la zona V SUNARP, por lo tanto, evaluar la mejora es imposible.</p> <p>La inestabilidad política, el no involucramiento de los trabajadores y trabajadoras, y la falta de una adecuada comunicación y difusión comprometen la implementación de la reforma.</p>	
--	--	---	---	---	--

		<p>13. ¿Cree usted que la reforma del servicio civil contempla espacios de diálogo social? ¿Por qué?</p> <p>14. ¿Cree usted que la reforma del servicio civil garantiza a todos los trabajadores la libertad sindical y la negociación colectiva? ¿Por qué?</p>	<p>y participación de los servidores hace distante cualquier compromiso o identificación en el proceso de implementación.</p> <p>Se percibe que el diseño de la reforma del servicio civil no incluye al diálogo social en espacios distintos al de la negociación colectiva, pero esto se agota en aspectos puntuales, quedando otros temas, incluyendo los propios de la implementación del servicio civil, fuera de este ámbito democrático de concertación.</p> <p>En la zona V SUNARP se reconoce la existencia del marco legal del servicio civil de la libertad sindical y la negociación colectiva, pero existe una profunda preocupación por la fragilidad y la estabilidad de estos derechos, como ha sucedido en otros momentos, por eventuales modificaciones legales que limiten o imposibiliten su ejercicio pleno, pese al reconocimiento</p>	<p>Para aspectos propios de la reforma, los representantes de los trabajadores y de la entidad, no identifican un marco adecuado para el diálogo social.</p> <p>Con el vigente marco legal sí se garantiza los derechos de libertad sindical y negociación colectiva, sin embargo, preocupa la arremetida de intereses políticos que minimicen o bloqueen su pleno reconocimiento y materialización.</p>	
--	--	---	--	--	--

		<p>15. ¿Las modificaciones continuas normativas vinculadas al régimen CAS y a la negociación colectiva del sector público favorecen la reforma del servicio civil? ¿Por qué?</p> <p>16. ¿Considera usted que la reforma del servicio civil puede mejorar si comprendiera el diálogo social de manera formal? ¿Por qué?</p>	<p>constitucional del que gozan.</p> <p>En la interpretación de los funcionarios directivos y dirigentes sindicales de la zona V SUNARP, las modificaciones normativas del régimen CAS y de la negociación colectiva, reflejan inestabilidad e incertidumbre jurídicas, generando desconfianza en los servidores públicos sobre la viabilidad de ese régimen. Asimismo, esto es visto como un retroceso de la reforma del servicio civil por parte de la representación del empleador.</p> <p>Se identifica que el diálogo social puede ser incorporado y comprendido para otros ámbitos, que no solo comprenda a la negociación colectiva, sino otros aspectos, que pueden incluir la implementación del servicio civil. Si bien es cierto, el consenso se construye por incorporarlo normativamente, también se hace referencia a la necesidad de internalizar los fundamentos del</p>	<p>Las modificaciones normativas sucesivas continuas generan inestabilidad y desconfianza sobre la implementación del régimen servir.</p> <p>Los representantes de la entidad y la organización sindical consideran que la incorporación formal del diálogo social podría fortalecer el manejo de las relaciones laborales en el estado.</p>	
--	--	--	--	--	--

		<p>17. ¿Considera que las áreas de recursos humanos incluyen en la planificación del plan de desarrollo del personal las opiniones y/o sugerencias de los trabajadores?</p> <p>18. ¿Considera que el sistema de gestión del rendimiento se adecúa al funcionamiento y a las necesidades de Zona N° V? ¿Por qué?</p>	<p>diálogo social, como una práctica democrática en la institución.</p> <p>Desde la perspectiva de la representación sindical se percibe que no se toman en cuenta las opiniones y sugerencias de los trabajadores para el plan de desarrollo del personal. Por su parte, los funcionarios directivos consideran que, si se recoge la participación del trabajador, sin embargo, toda la información solo es consolidada en la zona V SUNARP, siendo aprobado finalmente por sede central (Lima).</p> <p>Existe plena coincidencia entre los representantes del sindicato y de la entidad sobre la ausencia de la implementación del sistema de gestión del rendimiento. Sin embargo, este es un aspecto regulado en la reforma del servicio civil que mayor preocupación y resistencia genera en los servidores civiles, por la incertidumbre de como funcionaría.</p>	<p>Se advierte una interpretación discrepante entre representantes de los trabajadores y de la entidad sobre la participación del personal en el plan de desarrollo del personal.</p> <p>Se determina que no está implementado el sistema de gestión del rendimiento en la zona V SUNARP.</p>	<p>En la zona V SUNARP se realizan acciones para el plan de desarrollo del personal, sin que los dirigentes sindicales identifiquen la admisión de sugerencias y opiniones de los servidores, mientras que el empleador centraliza la aprobación por el órgano central de recursos humanos a nivel nacional. No está implementada la gestión del rendimiento. Finalmente, existe un amplio consenso en no identificar como una dificultad la voluntariedad para transitar al régimen laboral servir para implementar la reforma.</p>
--	--	---	---	---	--

		<p>19. ¿La voluntariedad para el pase establecida para los trabajadores de los regímenes laborales previos a la Ley N° 30057 afecta la implementación de la reforma? ¿Por qué?</p>	<p>La interpretación mayoritaria determina que la voluntariedad para transitar al nuevo régimen laboral servir no afecta la reforma, en la medida que los trabajadores que estén conformes con el régimen laboral del Decreto Legislativo 728 (régimen actual de la entidad) seguirán laborando como hasta ahora. Asimismo, se identifica que se presentan contradicciones e inconsistencias en el proceso de implementación que postergan cumplir con los objetivos de la reforma.</p>	<p>Mayoritariamente no se considera como una afectación de la reforma del servicio civil la voluntariedad para transitar al nuevo régimen laboral servir.</p>	
--	--	--	---	---	--

ANEXO 10: MATRIZ DE TRIANGULACION

Categoría	Subcategoría	Frasas codificadas (convierten en) Diario reflexivo	Análisis e interpretación	Conclusiones
Diálogo social	Diálogo social	<p>El diálogo social es una actividad que compromete a las partes que intervienen en las relaciones laborales, con la finalidad de mejorar el ambiente laboral y las condiciones de trabajo. Por definición, comprende desde el más elemental pedido de información realizada por la representación de los trabajadores hasta llegar al proceso formal de mayor desarrollo que es la negociación colectiva. El estado peruano, por mandato constitucional, tiene la obligación de promover la negociación colectiva, situación que incorpora un cariz importante y complejo cuando el estado es el empleador. La práctica sindical en la zona registral N° V está arraigada y cuenta con procesos continuos de diálogo social que son percibidos por funcionarios públicos y dirigentes sindicales, en la medida que representan a las partes que interactúan en el proceso.</p> <p>La existencia de espacios formales de diálogo social en la legislación peruana son el Consejo Nacional de Trabajo y Promoción del Empleo y el Consejo Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, que incluso han desarrollado ámbitos descentralizados en el nivel de gobiernos regionales. Sin embargo, es posible identificar o asociar gestiones realizadas por la representación de los trabajadores con sus empleadores estatales más allá de los espacios formales antes indicados. La identificación y percepción realizada por los entrevistados permite ubicar y contextualizar la práctica del diálogo social en la entidad.</p> <p>Las ideas que configuran el contrato social en una sociedad requieren necesariamente de un amplio debate y consenso sobre principios y valores que sostendrán el sistema democrático elegido. Para ello, una fundamental garantía es el diálogo social, como concepto e instrumento de mayor amplitud, con un alcance más allá de su origen en las relaciones laborales. Los actores de las relaciones sociales en general, y de las relaciones laborales en</p>	<p>Tanto los funcionarios directivos y los dirigentes sindicales de la zona registral V SUNARP, realizaron una comprensión de cómo se organiza y promueve el diálogo social en la entidad, teniendo en cuenta los mecanismos y formas en las que se realizaron, así como, los objetivos y beneficios que aportaron a las relaciones laborales.</p> <p>La entidad y el sindicato, a través de sus representantes, y en el nivel correspondiente, materializaron el diálogo social formal. Se llegaron a soluciones de la problemática laboral de los trabajadores y se mejoraron las condiciones laborales, que también comprendieron mejoras económicas.</p> <p>La comunicación asertiva y la escucha activa, así como, la preparación en los temas, la confianza y el respeto recíproco entre las partes, solventaron un diálogo social con contenido y fines obtenidos.</p>	<p>Es importante continuar promoviendo el diálogo social en la zona V SUNARP, porque se configura como una herramienta democratizadora de las relaciones laborales, que equilibra y brinda participación de las y los trabajadores en mejorar sus condiciones laborales.</p> <p>Cultivar una cultura de diálogo requiere dotar a los actores, dirigentes sindicales y funcionarios directivos, de habilidades de comunicación asertiva y escucha activa, así como, desarrollar capacidades para identificar espacios potenciales de mejora dónde generar consensos.</p>

		<p>particular, se convierten en interlocutores de la actividad dialógica y requieren contar con competencias comunicacionales y de liderazgo, así como, un adecuado nivel de información y preparación sobre la temática objeto de análisis, situación en la que los entrevistados tienen una visión privilegiada.</p> <p>Las relaciones laborales imponen una relación de subordinación de los trabajadores con su empleador, ésta es incluso una relación personalísima que solo puede ser realizada por la persona natural específica. El diálogo social implica un redimensionamiento de la relación laboral, más allá de la forma originaria, que busca equilibrar el poder de negociación para darle dinamismo a los vínculos laborales para ir a la par del desarrollo económico y social en el que interactúan empleadores y trabajadores, que están representados por los funcionarios y dirigentes sindicales de cada entidad.</p>	<p>El diálogo social se comprendió como un mecanismo para canalizar la comunicación y obtuvieron soluciones a diversos problemas a través del consenso.</p>	
	<p>Libertad sindical y negociación colectiva</p>	<p>Las reivindicaciones laborales se forjaron en grandes jornadas de lucha y protesta, con las cuales se fueron perfilando el tridente de derechos laborales que configuran la base del derecho laboral actual, así tenemos, a la libertad sindical, la negociación colectiva y la huelga. Esta triada de derechos se complementan entre sí y es difícil pensar en su libre ejercicio si es que no se garantizan todos a la vez. El marco constitucional diseña un sistema democrático que reconoce a estos derechos, los garantiza y promueve la negociación y otros mecanismos alternos de solución pacífica de los conflictos laborales. Con esto se reconoce la instrumentalización para fines democráticos de estos derechos. Son los representantes del empleador, encarnados por los funcionarios directivos, y, los dirigentes sindicales, los que concentran la práctica de estos derechos.</p>	<p>Existe un reconocimiento y respeto de los derechos de libertad sindical y negociación colectiva, lo que abundó en la consecución de consensos para mejorar condiciones laborales, con lo cual se favoreció el desarrollo de una convivencia democrática participativa.</p>	<p>La libertad sindical y la negociación colectiva son pilares del diálogo social, no es posible cultivar una cultura de diálogo social en el ámbito de las relaciones laborales, sin el respeto y garantías de estos derechos constitucionales.</p> <p>En la zona V SUNARP, la negociación colectiva se ejerce conforme el marco legal vigente, y en ese ejercicio democrático los trabajadores pueden continuar mejorando sus condiciones de trabajo, incluyendo sus ingresos económicos.</p>

		<p>El movimiento sindical en el sistema registral peruano se inició en el año 2005, con la formación de los primeros sindicatos a nivel de zonas registrales (oficinas registrales de provincias) y la consolidación de una organización sindical de segundo grado, que cohesiona a todos, en la Federación de Trabajadores del Sistema Nacional de los Registros Públicos – FETRASINARP. Con el inicio de la negociación colectiva en ese mismo año y la emisión del primer laudo arbitral en el año 2006, se empezaron a forjar de manera prolongada y continua los espacios de diálogo social. Una caracterización significativa es la alta tasa de afiliación de las y los trabajadores en las zonas registrales de provincias y más allá de las sucesivas modificaciones normativas, los procesos de negociación colectiva han tenido continuidad en SUNARP, estando a cargo de la ejecución los funcionarios directivos y los dirigentes sindicales de cada zona registral.</p> <p>La identificación de una práctica constante de la negociación colectiva refleja una apreciable práctica positiva de la libertad sindical en SUNARP. Las partes que comprenden la relación laboral pueden reconocer un activismo sindical que posibilita una mejora de condiciones de trabajo de las y los trabajadores, que han tenido incidencia en mejoras de ingresos económicos y con esto paliar los largos estadios de falta de mejoras remunerativas por parte del estado. Esto permite un mayor grado de involucramiento con las labores propias del sistema registral, en la medida que el personal que labora en la institución se involucra en decisiones de gestión administrativa que impactan en el quehacer diario. Los actores estelares y quienes operativizan estos derechos son los funcionarios directivos y los dirigentes sindicales de cada zona registral.</p> <p>El respeto del marco legal vigente, acompañado de un pleno ejercicio de los derechos a la libertad sindical y negociación colectiva, por parte de funcionarios directivos y la dirigencia sindical confluyen en la convivencia laboral de SUNARP. Desde la perspectiva de las y los trabajadores, la coherencia y cohesión se identifican como parte de la práctica sindical, lo que se refleja en unidad y</p>	<p>En las relaciones laborales de la zona V SUNARP se cumplieron los derechos de libertad sindical y negociación colectiva de manera positiva con resultados tangibles por las partes. Se estuvieron presentando casos aislados de disfuncionalidad.</p> <p>Las acciones sindicales y la negociación colectiva se desarrollaron como una práctica democratizadora de las relaciones laborales en la zona V SUNARP.</p> <p>Los aspectos normativos y el accionar de los representantes de las partes permitieron configurar el escenario en el cual se desarrollaron la libertad sindical y la negociación colectiva. La coyuntura política</p>	
--	--	--	--	--

		<p>solidaridad de las organizaciones sindicales asociadas para la defensa de los derechos laborales. En lo que respecta al empleador, no se identifican acciones antisindicales y la sujeción a los productos negociales (actas de trato directo, actas de conciliación o laudos arbitrales) se vienen ejecutando con ciertas limitaciones sin afectar aspectos esenciales de estos derechos.</p>	<p>incidió en reformas antilaborales que afectaron estos derechos.</p>	
Servicio civil	Servicio civil	<p>La función pública tiene reconocimiento constitucional y es en este marco que se autoriza al legislador la regulación de la carrera pública, reconociéndose la regulación del ingreso, derechos, deberes y responsabilidades de los servidores públicos. Toda relación laboral vinculada con el estado para la presentación de servicios públicos importa el ejercicio de la función pública, pero en el contexto actual no necesariamente implica el desarrollo de la carrera pública. El actual proceso de reforma del servicio civil viene transitando por tres gobiernos diferentes y los avances concretos no han impactado significativamente en el funcionamiento del estado. Se reconoce al servicio civil como una institución tutelar del funcionamiento del estado, sin que ello signifique por sí mismo una evaluación de su actual momento, sino por el contrario, la necesidad de encaminar la reforma hacia sus fines mejorando el proceso de implementación. Los entrevistados, desde su rol de representación de intereses muchas veces contrapuestos, por la natural dinámica de la relación laboral, tienen la oportunidad de interpretar el funcionamiento del denominado servicio civil, en cada zona registral.</p> <p>En el año 2004 se empieza a esbozar la reforma del servicio civil peruano (con la dación de la ley marco del empleo público) al diseñarse un marco legal amplio para promover, consolidar y mantener una administración pública moderna, jerárquica, profesional, unitaria, descentralizada y desconcentrada. Con el impulso de esta reforma del estado se crea la autoridad del Servicio Civil – SERVIR (2008). Luego de cinco años de creación del ente rector del sistema administrativo de recursos humanos del estado peruano se concibe un nuevo marco legal (2013) que es la ley del servicio civil. La percepción más común y generalizada es que la reforma apuesta por la meritocracia,</p>	<p>El servicio civil tiene un rol preponderante en la construcción de la institucionalidad en la administración pública, sin embargo, el avance poco significativo en la implementación de la reforma vislumbró que no logrará en su totalidad los objetivos que persigue.</p> <p>Se percibió como el valor más notorio a la meritocracia, tanto para brindar espacios de desarrollo profesional y optimizar la prestación de los servicios registrales.</p>	<p>La administración pública requiere contar con una carrera pública meritocrática, que potencie la calidad de los servicios públicos y lograr la satisfacción ciudadana, para ello, el régimen laboral estatal y la reforma deben generar expectativas tanto a los trabajadores ya incorporados como a nuevos cuadros.</p> <p>La percepción general en la zona V SUNARP no es posible identificar un marco idóneo para desarrollar el diálogo social en la implementación del régimen servir. Las experiencias del diálogo social a través de la negociación colectiva se estiman positivas y refuerzan una participación democrática de las relaciones laborales.</p> <p>El factor político, en un escenario de alta conflictividad y volatilidad política, con un sistema político entrampado en pugnas que corroen la frágil institucionalidad, puede impactar en modificaciones legales que afecten la libertad sindical y la negociación colectiva, y con ello, eliminar el diálogo social.</p>

		<p>así como, la mejora en la prestación de los servicios públicos brindados por el estado, con eficiencia y calidad. Está en las representaciones del empleador, por parte de lo funcionarios directivos, y de los trabajadores, por parte de los dirigentes sindicales, la posibilidad de identificar cuáles son los valores que plantea la actual reforma del servicio civil.</p> <p>Desde las primeras acciones destinadas a implementar la reforma del servicio civil, se concibe dos aspectos importantes. Por un lado, la modernización del funcionamiento de las entidades públicas, tanto a nivel de procesos, estructura e instrumentos de gestión, a fin de hacerlas más eficientes. Por otra parte, la implementación de la carrera pública a gran escala y con ello uniformizar los múltiples regímenes laborales existentes en el estado. Los avances no son significativos y esta percepción puede ser compartida por funcionarios públicos como dirigentes sindicales que, pese a encontrarse eventualmente es posiciones antagónicas, pueden no hallar cambios sustanciales en ninguno de los dos aspectos que involucra la reforma.</p> <p>Con un proceso de reforma en marcha, con avances poco significativos respecto del universo de trabajadores y entidades que estarían sujetas a este proceso, surge la necesidad de identificar las dificultades que enfrenta el proceso. Los pronunciamientos del Tribunal Constitucional encaminaron a la ley servir dentro de los parámetros constitucionales, que incluso identificó en los supuestos de exclusión primigenios (en la ley), casos de diferenciación no justificada (discriminación) y anuló éstas. Sin embargo, el Congreso de la República emitió otra ley excluyendo a la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP, el Banco Central de Reserva y al propio Congreso. Este tipo de acciones legislativas contienen un alto sentido político y distorsionan la reforma, con ello se acrecienta la desconfianza de las y los trabajadores. Otro aspecto que tiene incidencia es la resistencia del personal que labora en el estado a una reforma que consideran como una potencial desmejora de sus condiciones de trabajo e incluso el peligro de ser desvinculado arbitrariamente por</p>	<p>La reforma del servicio civil no se implementó en la zona V SUNARP, por lo tanto, evaluar la mejora es imposible.</p> <p>La inestabilidad política, el no involucramiento de los trabajadores y trabajadoras, y la falta de una adecuada comunicación y difusión comprometían la implementación de la reforma.</p>	
--	--	---	---	--

		<p>parte del estado. En ese sentido, el factor político – en el sentido de continuidad y consistencia en la implementación de la reforma – y el factor humano por una exigua comunicación adecuada, son percibidos y representados por los funcionarios directivos y los dirigentes sindicales de cada zona registral.</p> <p>Desde que se concibió la reforma del servicio civil en este siglo, se viene trabajando en un cada vez más creciente marco normativo especial, que se seguirá superponiendo con otros regímenes laborales existentes. Tanto en el diseño de la ley del servicio civil y en el proceso de implementación, no se garantizó el diálogo social, es decir, desde el inicio y hasta el momento de una implementación y/o ejecución, no se buscó ni se busca comprometer a los directamente afectados con la reforma en los objetivos y fines del servicio civil. Son los funcionarios directivos y los dirigentes sindicales los que recogen en su acción de representación los que pueden contemplar si hay espacios de diálogo social.</p> <p>En el modelo de servicio civil peruano elegido, se recoge un diseño semejante al modelo estatutario, en el cual el estado impone las reglas de vinculación, línea de carrera, gestión del rendimiento, capacitación y desvinculación, con un control irrestricto de las mejoras económicas por parte del estado. Se presenta un avance con el reconocimiento legal de los derechos de libertad sindical y la negociación colectiva en el sector estatal, pero estos derechos contribuyen a generar espacios de diálogo social, sin embargo, éste puede potenciarse como una herramienta para aspectos propios de la reforma. La singular posición y participación de los entrevistados, en el ejercicio de sus roles de representación, les posibilita percibir en primera línea la concreción y límites que comprende el servicio civil.</p> <p>La concepción estatutaria del modelo de carrera pública comprendido en el diseño del servicio civil peruano requiere de consistencia y continuidad en la implementación del nuevo régimen. Sin embargo, la implementación de la reforma se encuentra con un escenario de alta volatilidad política, un activismo y</p>	<p>Para aspectos propios de la reforma, los representantes de los trabajadores y de la entidad, no identificaron un marco adecuado para el diálogo social.</p> <p>Con el vigente marco legal sí se garantizaba los derechos de libertad sindical y negociación colectiva, sin embargo, preocupa la arremetida de intereses políticos que minimizaron o bloquearon su pleno reconocimiento y materialización.</p> <p>Las modificaciones normativas sucesivas continuas generaron inestabilidad y desconfianza sobre la implementación del régimen servir.</p>	
--	--	--	--	--

		<p>dinamismo normativo que ha ido recogiendo reclamos de los sectores laborales postergados históricamente. La precariedad laboral en el estado ha estado reflejada continuamente, así, los contratos de locación de servicio (contrato civil), incluso hasta hoy, son utilizados para no reconocer relaciones laborales, se pretendió mutar a los contratos administrativos de servicios, siguen representando una manifestación con serios visos discriminatorios. Asimismo, esto se refuerza con las acciones y determinaciones presupuestarias impuestas en las leyes de presupuesto público, que limitan la contratación de personal de las carreras vigentes, así como, prohíben continuamente la mejora remunerativa. La representación de ambas partes, interpretadas por los entrevistados, permite recoger sus apreciaciones desde su singular espacio de acción.</p> <p>El actual marco legal que recoge e impulsa la reforma del servicio civil careció de espacios de diálogo social, con ello, se dejó de lado a uno de los actores estelares y sobre los cuales recae significativamente las acciones reformadoras, las y los trabajadores estatales. De la revisión del proyecto de ley y los dictámenes de las comisiones, se advierte que estuvo garantizada la participación sistemática ni paritaria de los representantes de los trabajadores, con ello, el modelo de reforma ha sido impuesto sin diálogo social. La implementación de la reforma, en lo que concierne a los aspectos centrales de esta, tampoco comprende espacios de diálogo social que aseguren la participación activa y decidida de las organizaciones sindicales, por el contrario, son las organizaciones de trabajadores las que advierten los problemas y riesgos que afectan a sus representados, fortaleciendo con ello la idea del rechazo de la reforma. Los funcionarios directivos y los dirigentes sindicales de cada zona registral, por el diseño de esta y la forma de implementación, perciben estas situaciones.</p> <p>Uno de los pilares sobre los que se construye la reforma del servicio civil es la propuesta o el rediseño del sistema de capacitación del personal. Se incorpora un documento de gestión denominado plan de desarrollo de personal, que debe permitir comprender las brechas de conocimiento y</p>	<p>Los representantes de la entidad y la organización sindical consideraban que la incorporación formal del diálogo social podría fortalecer el manejo de las relaciones laborales en el estado.</p> <p>Se advierte una interpretación discrepante entre representantes de los trabajadores y de la entidad sobre la participación del personal en el plan de desarrollo del personal.</p>	
--	--	---	--	--

		<p>las necesidades de capacitación del personal. Consideramos que este es un espacio potencial para articular mayores esfuerzos y configurar e incorporar el diálogo social, como una herramienta integradora. Sin embargo, la percepción de los funcionarios directivos y dirigentes sindicales, en cada zona registral, nos permite contextualizar e identificar los aspectos positivos o negativos del actual modelo de capacitación. Asimismo, en la medida que este subsistema está vinculado a la gestión del rendimiento (evaluaciones), resulta sumamente difícil dotarlo de las fortalezas que eventualmente debería tener en el nuevo régimen laboral servir.</p> <p>El sistema de gestión del rendimiento propuesto por la ley del servicio civil incorpora las evaluaciones periódicas y derivadas de éstas se concibe con causal de desvinculación de la relación laboral, la desaprobación de este proceso. Un principal problema, es que solo puede ser implementado, con todos sus efectos, para los trabajadores y trabajadoras que decidan transitar (migrar) o incorporarse al nuevo régimen laboral servir. Es decir, el alcance material real de este subsistema es casi nulo, por cuanto, son muy pocas las entidades públicas y trabajadoras que se rigen por este nuevo régimen laboral público. Son los funcionarios directivos y los dirigentes sindicales quienes tienen una interpretación de primer mano del estado de la gestión del rendimiento.</p> <p>Si bien es cierto, la voluntad de pasar al nuevo régimen laboral por parte de los trabajadores y trabajadoras que están en los regímenes laborales preexistentes responde al principio de progresividad, los dirigentes sindicales y los funcionarios directivos están en posición de identificar si esta configuración legal representa un problema para la implementación de la reforma del servicio civil.</p>	<p>Se determina que no se implementó el sistema de gestión del rendimiento en la zona V SUNARP.</p> <p>Mayoritariamente no se consideró como una afectación de la reforma del servicio civil la voluntad para transitar al nuevo régimen laboral servir.</p>	
--	--	--	--	--