



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN  
PÚBLICA**

**Pilares de la modernización de la gestión pública y la gestión  
de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas 2022**

**AUTORA:**

Rincon Gonzales, Edith Monica ([orcid.org/0000-0001-6735-9737](https://orcid.org/0000-0001-6735-9737))

**ASESOR:**

Mg. Torres Mirez, Karl Friederick ([orcid.org/0000-0002-6623-936X](https://orcid.org/0000-0002-6623-936X))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y modernización del Estado

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

LIMA – PERÚ

2022

## Dedicatoria

Principalmente a Dios todo poderoso por ser mi fortaleza y redentor, a mi razón de ser mi hija Naila Mahal, mi compañero de vida mi esposo, a mis amados padres que me acompañan siempre, a mis hermanos y amigos, quienes me apoyaron constantemente a través de sus valiosos consejos para finalizar el presente trabajo de investigación.

## **Agradecimientos**

Expresar mi total cariño y agradecimiento a Dios quien me guio en toda circunstancia. A mi docente Mg. Torres Mirez, Karl Friederick por su paciencia y tiempo para brindarme sus consejos y sugerencias así construir la presente investigación. Y a todas las personas que Dios me puso en mi camino y decidieron brindarme su apoyo incondicional.

## Índice de contenidos

|  |     |
|--|-----|
| Dedicatoria.....   | iii |
| Agradecimientos .....                                      | iv  |
| Índice de contenidos .....                                 | v   |
| Índice de tablas .....                                     | vi  |
| Índice de figuras.....                                     | vii |
| Resumen .....  | ii  |
| Abstract.....  | iii |
| I. INTRODUCCIÓN .....                                      | 1   |
| II. MARCO TEÓRICO .....                                    | 6   |
| III. METODOLOGÍA .....                                     | 22  |
| 3.1. Tipo y diseño de investigación .....                  | 22  |
| 3.2. Variables y operacionalización .....                  | 23  |
| 3.3. Población, muestra y muestreo.....                    | 25  |
| 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos ..... | 27  |
| 3.5. Procedimientos .....                                  | 30  |
| 3.6. Método de análisis de datos .....                     | 31  |
| 3.7. Aspectos éticos.....                                  | 31  |
| IV. RESULTADOS .....                                       | 33  |
| 4.1. Análisis descriptivo .....                            | 33  |
| 4.2. Análisis inferencial .....                            | 34  |
| V. DISCUSIÓN.....  | 41  |
| VI. CONCLUSIONES .....                                     | 46  |
| VII. RECOMENDACIONES.....                                  | 48  |
| REFERENCIAS .....  | 50  |
| Anexos.....  | 60  |

## Índice de tablas

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1: Población de la UGEL según sexo y cargos.....   | 26 |
| Tabla 2: Ficha técnica del instrumento para la variable modernización del Estado.....                                  | 28 |
| Tabla 3: Ficha técnica del instrumento para la variable gestión de RR. HH .....  | 29 |
| Tabla 4: Cuadro de doble entrada de las variables modernización del Estado y gestión de recursos humanos .....         | 33 |
| Tabla 5: Correlación entre las variables modernización del estado y gestión de recursos humanos .....                  | 35 |
| Tabla 6: Correlación entre el planteamiento estratégico operativo y gestión de recursos humanos .....                  | 36 |
| Tabla 7: Correlación entre el presupuesto por resultados y gestión de recursos humanos .....                           | 37 |
| Tabla 8: Correlación entre la gestión por procesos y gestión de recursos humanos .....                                 | 38 |
| Tabla 9: Correlación entre el servicio civil meritocrático y gestión de recursos humanos .....                         | 39 |
| Tabla 10: Correlación entre el seguimiento, evaluación y el sistema de conocimiento y gestión de recursos humanos..... | 40 |

## Índice de figuras

Figura 1: Pilares centrales de la Política de Modernización de la Gestión Pública..... 14

## Resumen

La investigación titulada “Pilares de la Modernización de la Gestión Pública y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas 2022.”, tiene como objetivo principal determinar la relación entre los pilares de la modernización y la gestión de recursos humanos en dicha UGEL. Se estableció un estudio tipo aplicada, diseño no experimental de corte transversal y nivel descriptivo correlacional sumergido en enfoque cuantitativo. La población fue de un total de 108 trabajadores, dando uso de dos cuestionarios que corresponden a las dos variables, las cuales permitieron recopilar información necesaria y proceder con los análisis estadísticos, tales como descriptiva e inferencial. En cuanto al resultado general a través de rho de Spearman fue de 0.652, esto permite concluir que existe una correlación positiva moderada entre pilares de modernización y gestión de recursos humanos. Debido al hecho, se recomienda implementar programas y políticas de trabajo de sensibilización sobre el rol de modernizar el Estado para mantener una institución eficiente para brindar servicios de calidad. Asimismo, actualizar los instrumentos de gestión para responder a las nuevas exigencias.

**Palabras clave:** Gestión pública, modernización, recursos humanos, UGEL.

## **Abstract**

The main objective of the research entitled "Pillars of the Modernisation of Public Management and human resources management in the UGEL Andahuaylas 2022" is to determine the relationship between the pillars of modernisation and human resources management in the UGEL Andahuaylas 2022. An applied type of study was established, also non-experimental cross-sectional design and descriptive correlational level submerged in quantitative approach. The population consisted of a total of 108 workers, using two questionnaires corresponding to the two variables, which allowed the necessary information to be collected and to proceed with the statistical analyses, such as descriptive and inferential. As for the overall result through Spearman's rho was 0.652, this allows to conclude that there is a moderate positive correlation between modernisation pillars and human resource management. Due to this fact, it is recommended to implement programmes and policies to raise awareness of the role of modernising the state in order to maintain an efficient institution to provide quality services. Likewise, updating management instruments to respond to the new demands.

**Keywords:** Public management, modernization, human resources, UGEL.

## I. INTRODUCCIÓN

A nivel internacional, la gestión pública ha experimentado ligeros avances económicos, sociales y políticos, los cuales varían en cada país y región. Pese a ello, se ha observado que, en América Latina, este crecimiento sigue siendo desigual, excluyente y concentrador, dado que las brechas sociales, las oportunidades de empleo, y la modernización de las empresas han acentuado las polarizaciones sociales, generando así que solo un grupo determinado de la población salga beneficiado (Cepal, 2014; Pliscocoff-Varas, 2017).

La mayoría de los países conoce mucho de los problemas de su región tales como desigualdad, criminalidad, falta de transparencia, etc., pero se preocupa poco por saber si su gobierno es efectivo para los ciudadanos o no. Ante esto, es importante lograr una reforma y modernizar la gestión pública, para así generar un valor público a la ciudadanía a través del equipo humano para brindar servicios de calidad, masiva e inclusiva con total transparencia (Martínez, 2021; Valdez, 2019). Y en consecuencia a esta reforma, invertir más en el capital humano; para así (PricewaterhouseCoopers, 2020) no encontrarse en un nivel inferior en cuanto a los indicadores de gestión del capital humano en comparación a otros países latinoamericanos.

En el Perú, la implementación de sistemas modernos en la gestión pública ha tenido inconvenientes para su éxito, principalmente porque los funcionarios públicos se encuentran poco capacitados en gestión y preparación para asumir los retos ya sea golpes de Estado, alteración al orden democrático, corrupción y la administración de la sociedad actual (Saravia, 2018), así evitar una menor inversión por aquellas problemáticas (Lindor, 2019). Tal hecho ha servido para que se planteen diferentes medidas de reforma, particularmente a nivel de cada uno de los entes rectores que hacen la función de reguladores, articulando los diferentes poderes y niveles del estado.

De allí que, surge la Ley de Modernización de la Gestión del Estado, con el objetivo de promover un gobierno público, eficaz, orientado a resultados a través de una adecuada gestión logística, infraestructura y equipamiento para repercutir en las políticas y gestión de recurso humano (Presidencia del Consejo de Ministros, 2019). Esto además traería consigo el desarrollo de la economía, estabilidad en el sistema democrático, independencia de poderes del estado y

una administración de la justicia basada en el respeto del ordenamiento jurídico legal y sobre todo el liderazgo, la apertura y colaboración (Criado et al., 2017).

Sin embargo, pese a que en el contexto peruano se cuenta con un régimen de gestión pública implementada durante décadas, aun se observan insuficiencias en la prestación de los servicios públicos, puesto que los propios ciudadanos muestran una percepción negativa hacia estos procedimientos. La Secretaría de Gestión Pública (2012), señala algunas dificultades para la modernización en el sector público: la falta de un planeamiento eficiente y dificultades en la articulación con el área de presupuesto público del MEF, además, la insuficiente infraestructura y equipamiento, así como una inadecuada política de recursos humanos, entre otros. Esto reforzada por una encuesta nacional la cual arroja que el 65% consideraban tener insuficientes capacidades para la gestión del personal y 21%, insuficientes recursos brindados por la organización para ejecutar procesos de gestión (Meza y Martínez, 2015).

De hecho, la pandemia agravó más aquella situación de gestión pública y de recursos humanos y conllevó a que el gobierno fortalezca la capacidad de los trabajadores en cuanto a recursos y de gestión para evitar que ellos contraigan el virus y, por ende, altera su funcionamiento. Razón por el que se implementa el teletrabajo y un refuerzo en el área de recursos humanos (Elera, 2020; Enriquez y Sáenz, 2021). Debido a que el Estado existe y funciona gracias a los servicios que brinda a la ciudadanía, la cuales son brindados por los servidores o recurso humano, este ha ido desordenando y complejizando por la situación mencionada y por los regímenes, normas, reformas y otros por ello, el incremento de esfuerzos en la gestión de recursos humanos quienes son clave para así lograr los objetivos y estrategias del Estado (Servir, 2021). En otras palabras, cada entidad del estado se rige por normas y principios políticos que en realidad no se cumplen a cabalidad primeramente por la inadecuada aplicación de los pilares y a la vez como consecuencia de una despreocupada gestión de recursos humanos.

Torres (2018) en sus inicios al proponer sus reformas, propone cinco principales problemáticas en la gestión de recursos humanos como a) la complejidad por la baja planificación para ejecutar acciones en beneficio hacia el personal; b) coexistencia de diversos regímenes, normas o reglas que produce diferentes formas de trabajar para el servidor la cual repercute en desigualdades

e inadecuado clima laboral; c) por consecuente se genera la problemática de distorsión en el sistema de remuneraciones ante distintas formas del trabajo; d) arbitrariedad en contrataciones temporales generando desmotivación e inestabilidad del trabajador, por ende, en su rendimiento, y por último, e) una alta dispersión legislativa ya que cada régimen y área posee sus normas y perjudica en un trabajo más fluido en la gestión de recursos humanos.

A un nivel local, si bien la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Andahuaylas menciona ser una instancia disgregada y autónoma del gobierno local de Apurímac (UGEL Andahuaylas, sf.), no es extensa a las consecuencias de una deficiente práctica de los pilares de la gestión y, como consecuencia, afectar a su equipo interno quienes planifican y ejecutan para el logro educativo.

A partir de un diagnóstico situacional se pudo encontrar que a) Los beneficios de la aplicación de los pilares de la modernización y la gestión de RR.HH se encuentran en una etapa inicial, ausentes o en improvisación, puesto que desde el 2017 no poseen actualizado sus instrumentos de gestión, así impidiendo que sus servidores, o equipo humano, posean actualizadas sus guías, funciones y actividades para el buen desempeño y cumplimiento de las metas; b) La modernización busca la adecuada gestión del presupuesto orientado al resultado, la cual en los últimos años no queda demostrado en la UGEL-A, ya que el presupuesto mínimamente cubre los programas educativos, es decir, al servidor que ejecuta, pero no al servidor que se encarga de planificar, evaluar, organizar, analizar el rendimiento y otros quienes son los de recursos humanos (RR.HH); c) La gestión de RR.HH de la UGEL no tiene en cuenta el pilar de Servicio Civil, ya que dicha institución posee solo un personal en el área de control interno para todos los servidores bajo la misión de desarrollar sus competencias y mejorar el desempeño; por último, d) Ineficiente planificación en la gestión de RR.HH. demostradas en el diseño de puestos porque los servidores suelen confundirse al rotar de puestos o la falta de liderazgo, compromiso y experiencia en gestión pública del nuevo funcionario al rotar que trae consigo trabas y perjuicio ante la misión de generar una calidad de servicio en la UGEL-A.

También estas problemáticas mencionadas en Escalante (2017) el 90% de las I.E secundarias de Cotabamba, Apurímac, no cuentan con una infraestructura y equipamiento pertinente para dar un servicio de calidad,

principalmente a causa de la débil gestión y el poco presupuesto que se destina al área de administración de personas para contar con profesionales competentes.

Finalmente, considerando las problemáticas mencionadas se consigna a ejecutar el presente trabajo de investigación dentro de la UGEL Andahuaylas teniendo como problema general: ¿Existe relación de los pilares de la modernización de la Gestión Pública y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022?; y como problemas específicos: a) ¿Cuál es la relación del pilar de políticas públicas, planeamiento estratégico, operativo y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022?, b) ¿Cuál es la relación del pilar de presupuesto por resultados y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022?, c) ¿Cuál es la relación del pilar de gestión por procesos y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022?, d) ¿Cuál es la relación del pilar de servicio civil meritocrático y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022?, y e) ¿Cuál es la relación del pilar de seguimiento, evaluación, gestión de conocimientos y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022?

La actual investigación considera como objetivo general: Determinar la relación de los pilares de la modernización de la Gestión Pública y la gestión recursos de humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022; y como objetivos específicos: a) Determinar la relación del pilar de políticas públicas, planeamiento estratégico, operativo y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022; b) Determinar la relación del pilar de presupuesto por resultados y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022; c) Determinar la relación del pilar de gestión por procesos y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022; d) Determinar la relación del pilar de servicio civil meritocrático y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022 y e) Determinar la relación del pilar de seguimiento, evaluación, gestión de conocimientos y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022.

Respecto a las hipótesis, se tiene como hipótesis general: Existe relación positiva de los pilares de la modernización de la Gestión Pública y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022; y como hipótesis específicas:

a) Existe relación positiva del pilar de políticas públicas, planeamiento estratégico, operativo y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022; b) Existe relación positiva del pilar de presupuesto por resultados y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022; c) Existe relación positiva del pilar de gestión por procesos y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022; d) Existe relación positiva del pilar de servicio civil meritocrático y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022; y e) Existe relación positiva del pilar de seguimiento, evaluación, gestión de conocimientos y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022.

La investigación está inmersa en justificaciones, en cuanto a la *justificación práctica*, los resultados hallados aportarán al cambio de la realidad de la localidad y que será evaluado en la aceptación de las nuevas tecnologías que servirá a las necesidades específicas de la sociedad (Álvarez, 2021). Esto se puede basar en este estudio como un antecedente para futuros estudios, también se podrá ver los resultados y así apoye a funcionarios públicos a implementar programas de mejora continua en áreas de recursos humanos con la meta suprema de brindar servicios de calidad. Como fin social, que, al brindar una información actualizada a los servidores, estos se sensibilicen y brinden un servicio adecuado, moderno y bajo enfoque de cubrir las necesidades del ciudadano. La *justificación metodológica* es donde se expresa la razón de utilizar la metodología que se estudiará siendo indispensable la importancia de la forma en que se estudiará siendo usualmente la confiabilidad y validez (Álvarez, 2021), en este estudio se da porque a la fecha no existen estudios semejantes en Andahuaylas, razón por el cual el presente trabajo servirá como precedente académico a futuros estudios bajo la misma línea de diseño de investigación o para un programa de modernización. Se *justifica teóricamente* en cuanto a que aportará mediante un análisis situacional y conceptual del nivel de ambas variables para programas y proyectos de gestores públicos e investigadores. Se *justifica socialmente* porque el estudio aportara a determinar si entre los pilares de la modernización y la gestión de recursos humanos existe relación por lo cual podamos beneficiar a la población acortar brechas sociales al intervenir mediante políticas públicas o mejorar la gestión o los pilares con el motivo de poder intervenir indirectamente en la otra variable.

## II. MARCO TEÓRICO

En el presente estudio se realizó recopilación de estudios relacionados al tema de investigación dentro del marco internacional que nos servirá como referencia y/o antecedente de tesis a ejecutar, contando así con los siguientes estudios:

En primera instancia, Tadle y Sonsona (2021) propusieron un estudio con el objetivo de percibir el desempeño administrativo de los directores de escuelas en una división escolar progresista de la ciudad de El Salvador, Misamis Oriental, Mindanao del Norte, Filipinas. Además, se basa en la teoría administrativa de Fayol bajo los 14 principios de administración para una organización eficiente. El estudio fue de tipo empírico con estrategia asociativa y de diseño correlacional simple, participaron 136 maestros y 15 directores de escuelas primarias públicas. Las técnicas usadas fueron el Focus group, para recopilar las mejores prácticas de cada director de escuela en función de sus prácticas de gestión y actitudes de trabajo, y la encuesta, para identificar los principios de gestión de Fayol y las actitudes laborales de los directores de las escuelas. En resultados se observó que el desempeño administrativo tiene una correlación positiva solo con un principio de la administración de Fayol que es la autoridad en una  $r$  de 0,525 y sig. (bilateral) de 0,000. Se evidenció una relación significativa entre las prácticas de gestión de los directores y sus actitudes de trabajo. Sobre ello se concluye que las autoridades o gestores públicos deben fomentar una buena relación no solo con los maestros bajo su cuidado, sino también con los padres y otras partes interesadas.

El aporte del estudio se basa en que para que la gestión y su desempeño está relacionado con las prácticas y la buena relación que tienen los receptores del servicio y los que lo dan.

Asimismo, Fatykhova et al. (2020) realizaron un estudio para identificar las particularidades de la modernización de la administración pública en Rusia. Se fundamentó en la teoría sistémico, estructural y funcional de la administración pública debido a que se analizó variables como la democracia y liberalismo, socio economía, modernización, transformación y otros. El estudio presentó enfoque de análisis estructural-funcional de la modernización y el método principalmente comparativo de la etapa actual y el estado de la administración pública por el cual el estudio resultó con factores que intervienen en la modernización. Los

factores expuesto en los trabajadores de la administración se observan en los resultados que son el 46,9% la ejecución inescrupulosa de las funciones, el 29,1% es el incumplimiento de los derechos y libertades de los ciudadanos, el 42,5% que es la preferencia por ciudadanos individuales, grupos sociales y organizaciones, el 54,7% es el uso del cargo oficial para beneficio personal, el 28,% es la comisión de actos que desacreditan el honor y la dignidad de un funcionario público, el 30,2% la actitud irresponsable ante sus funciones oficiales y el 43% la actitud indiferente e irrespetuoso hacia las personas. El estudio concluyó entre otros puntos que la modernización resulta por la creación de modelos efectivos de administración pública, dirigidos por el carácter innovador del desarrollo del país y los criterios para identificarlo.

El aporte de este estudio es que, al analizar la modernización, esta se convierte en un atributo inherente al producto de la transformación del desarrollo de la sociedad. Lo cual se puede deducir a que hay otros factores que intervienen en la modernización y que podrían tener mejor relación con las variables del presente estudio.

Bajo una perspectiva de recursos humanos, Guevara y Carrillo (2020) plantearon en su investigación identificar las fortalezas y/o debilidades de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de la localidad La Troncal, Ecuador. Para estudiar la administración pública, el estudio usó la teoría llamada New public management, la cual se involucra a las tecnologías de la información y comunicación. Participaron 180 trabajadores. De tipo empírica, no experimental, transversal y bajo un análisis de datos textuales lexicométrico, o llamado método de Reinert. Asimismo, el instrumento usado fue la encuesta. En sus resultados se encuentra que existe una correlación estadísticamente significativa entre la motivación y el desempeño laboral, siendo  $p < .05$  y  $r = .60$ , entre los funcionarios del gobierno. Se concluye que es imprescindible en las instituciones públicas la motivación para los trabajadores, con el objetivo de que tengan un adecuado desempeño laboral.

El aporte de esta investigación es la base de usar encuestas y una correlación existente entre la motivación y el desempeño laboral, lo cual indica que la modernización del estado debería estar correlacionados con la motivación también.

Por su parte, Freire (2019) realizó un estudio con el propósito de

establecer la relación entre la política de modernización de la gestión pública y la mejora en las condiciones para la rendición de cuentas. El estudio se desarrolla con la teoría de la modernización pública llamada modelo de gobernanza pos neoliberal que permitió fundamentar los resultados y el rendimiento de cuentas. El enfoque fue cuantitativo, correlacional y causal. Para el soporte y validación de los resultados se utilizó el teorema de Bayes, el cual permitió garantizar la validez. Los resultados evidenciaron que la modalidad cumple al 0,5, el tesoro cumple al 0,3 y la organización cumple al 0,563 con una confianza del 98,8% con respecto a las relaciones entre las variables y el 98,8% del elemento del mecanismo causal existente evidenciada entre el disparador con sus respectivos atributos. El estudio concluyó evidenciando el resultado de la política de modernización de la administración pública sobre el trabajo de rendir cuentas, además que los cambios dentro de las instituciones son de vital prioridad dentro de las coordinaciones de quiénes están involucrados en los claustros de gestión y las reformas de modernización contribuye en estas. Recomienda por seguir apostando en la modernización como agenda y en su consecuente formulación de política estatal.

El antecedente brinda un aporte importante ya que las reformas se deben implantarse rápidamente para mejorar la modernización en las instituciones, al igual que la correlación entre ambas variables, buscando establecer la relación entre ellas.

Por último, Ramos y Casa (2018) desarrollaron un análisis de las etapas de modernización y reforma del estado uruguayo en las últimas 5 décadas. Diseño de tipo empírico, no experimental y descriptivo-analítico. Durante el estudio se realizó el análisis de las circunstancias previas a la creación de la "Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP)", así como su administración durante los periodos de gobierno donde se incluía en el plan nacional; a la par se realizó el análisis del accionar de la "Comisión de inversiones y Desarrollo Económico (CIDE)". Se basó en el marco político y teórico llamado reforma del Estado (EDP), cuyos componentes eran macro, meso y micro para explicar la modernización del Estado uruguayo. Los análisis realizados indican que las innovaciones emprendidas no consiguieron propiciar un modelo lógico y sistémico del sector público, presentando desaciertos en muchas áreas causando retrasos en la reestructuración del Estado. En los resultados se

plantearon 67 indicadores de eficiencia con resultados al 75% de los mismos, 28 indicadores evidenciaron esfuerzos de mejora en performance y 14 indicadores evidenciaron esfuerzos de calidad; así se mejoraron la reforma en un 9%. Se concluye que las dificultades indicadas durante todos esos tiempos se deben a la falta de competencias institucionales, así como carencia de una planificación de la burocracia impidiendo un enfoque por resultados y falta de coordinación en la mayoría de sus sectores sea local y nacional.

El aporte se focaliza en la falta de competencias institucionales junto con la burocracia impidió la implementación de la modernización lo cual puede explicar también lo ocurrido en la realidad la presente investigación

Con respecto a los estudios nacionales, se mencionan los siguientes:

Para iniciar, Muñoz (2022) investigó la relación entre la modernización de la gestión del sector público y la calidad de atención en los vacunatorios contra la Covid-19 en Lima. Tanto la discusión como los instrumentos se basaron en el modelo teórico de modernización de las organizaciones gerenciales (MMGO) para explicar la modernización y en el modelo Servqual para desarrollar la variable calidad de atención. El trabajo fue de tipo empírica, con estrategia asociativa y descriptiva, y con un diseño correlacional simple. Participaron 354 sujetos atendidos en los vacunatorios de Lima Metropolitana. Los instrumentos usados fueron 2 cuestionarios de escala Likert, relativos a cada variable estudiada. Se muestran que existe una asociación positiva, moderada y significativa entre ambas variables de estudio, presentándose un  $Rho = .65$  y un  $p < .05$ . Se concluye que los niveles de calidad de servicio se verán íntimamente relacionados con la adecuada ejecución de las políticas de modernización.

El aporte de este estudio es que, si bien la misma ejecución de las políticas de modernización se ven relacionadas con la calidad de servicio en la atención, está también tiene una relación con las políticas de modernización por ser un pilar de esta.

Asimismo, Gavilan (2021) planteó una investigación sobre la modernización del estado en la gestión administrativa de los empleados de una organización estatal de transportes en una provincia de Ayacucho. Se aplicó dos cuestionarios validados por expertos a una muestra de 107 trabajadores de dicha institución. Se sumergió teóricamente bajo la política nacional de la modernización de la gestión pública (PNMGP) con los 5 pilares de la

modernización y en cuanto a la gestión administrativa se basó en los conceptos teóricos de Chiavenato. La investigación fue tipo empírica, cuantitativo y correlacional simple. Los resultados denotan que la modernización del estado tiene un efecto en la gestión administrativa de manera significativo y positiva, presentándose un  $p = 0.004$ . Además, las dimensiones tales como la planeación, organización, dirección y control presentan 40.2%, 36.4%, 42.0% y 36.0%, respectivamente, los encuestados se consideran en un nivel malo. El autor concluye que se amerita en consecuencia la aplicación adecuada de los pilares de la MGP para cambiar los mencionados niveles.

El aporte de este estudio es fundamentalmente en que la consecuencia de la aplicación de los pilares de modernización cambiaría los niveles ordinales malo de la gestión de la institución.

En Lima con los mismos resultados, Rojas (2019) investigó la relación entre la modernización de la gestión pública y la gestión administrativa en un hospital de Lima de la DIRIS. Se desarrolló teóricamente bajo la política nacional de la modernización de la gestión pública (PNMGP) propuesto por el estado peruano y en cuanto a la gestión administrativa se basó en los conceptos teóricos de Chiavenato. Tomando como muestra a 100 trabajadores administrativos, tipo básico, descriptivo y correlacional, no experimental a quienes se le aplicó un cuestionario. Se halló una correlación de  $Rho=0,83$  y una significancia estadística  $p<0,05$  señalando una correlación significativa, positiva y alta en ambas variables. De lo anterior se concluyó que mientras exista una adecuada gestión administrativa, esta se relacionará de forma positiva con una adecuada modernización.

La investigación aporta que la relación entre la modernización y la gestión es significativa y alta cuando la gestión administrativa posee niveles altos en la calificación ordinal.

Con un enfoque distinto, pero con resultados similares, Cornejo (2019) estudió el análisis de la gestión municipal de Pucusana en el aspecto de la Modernización del Estado del 2018. El estudio se sumergió teóricamente en la ley marco de la modernización del Estado de Perú y en el modelo de gestión municipal propuesta por Banguero para explicar la forma de administración de dicha institución. Dicho estudio fue del tipo evaluativo y de diseño cualitativo aplicadas a los trabajadores de las instalaciones de la Municipalidad. Encontró

que la Municipalidad aplicó los 5 pilares de la MPG en un 80% y faltando un 20% del proceso planificado. Lo que se observa es que los pilares implementados en la gestión administrativa están teniendo resultados favorables en diversas municipalidades, así como en la Municipalidad de Pucusana.

La investigación aporta un modelo teórico de la Modernización del estado bajo el aspecto de la ley del marco de modernización del estado peruano, además de la aplicación de los 5 pilares en la cual concluye que la gestión administrativa tiene resultados favorables en las municipalidades si la modernización es aplicada.

Por último, Carpio (2019) estudió el nivel de implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública en la Municipalidad de Andahuaylas. El estudio se fundamentó teóricamente en la modernización de la gestión pública del Perú elaborada por la presidencia de consejo de ministros y además en el reciente modelo surgió en los 80 llamado New Public Management. La investigación tipo básico, cuantitativo y correlacional se aplicó una encuesta a una muestra de 117 trabajadores. Se observó que el 81.2% de los trabajadores señaló que la PNMGP está en pleno “proceso de implementación”, asimismo, el 80.3% de los encuestados consideró a la organización donde laboran con un nivel “regular gestión administrativa”. Más de la mitad de los trabajadores considera que se está implementando la PNMGP. Sin embargo, el 30.8% de los trabajadores señalan que, en relación a la dimensión instrumentos de gestión pública se encuentran “nada implementados” lo que evidencia que pese a la influencia de los Pilares de la MGP está pendiente su adecuada y cabal implementación.

El aporte de esta investigación se centra en que cuando las políticas están en proceso de implementación la percepción de la aplicación de estas es nula la implementación por lo cual se concluye que la implementación a cabalidad de los pilares obtendrá una percepción adecuada.

Por lo que como base teórica sobre la primera variable de estudio se presenta a la modernización de la gestión del Estado, se entiende como un proceso que busca mejorar lo que hace cada entidad gubernamental de manera constante y dinámica con el fin de generar un valor público y una integración entre sociedad y Estado (Secretaría de Gestión Pública, 2021). Además, la modernización de la gestión busca la optimización de las gestiones internas

mediante el uso más eficiente de los recursos de todos los ciudadanos (Presidencia del Consejo de Ministros, 2019).

En síntesis, se podría entender que la modernización es el proceso de cambio que busca la mejora continua de una organización, mediante la implementación, uso adecuado de las políticas, directivas y uso correcto de los recursos de la organización, con la finalidad de cumplir con los objetivos de la entidad, y generan el bienestar a la ciudadanía mediante la prestación del bien y/o servicio. Es un proceso o fase que toda organización estatal debe pasar.

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública señala que, para lograr un modelo efectivo, debe trabajarse en base a 5 componentes que más adelante se considerarán como pilares, se plantea:

**Primera dimensión: Planeamiento de Estado, políticas de Estado y de gobierno:** En todo Estado es necesaria la aplicación de políticas públicas, estas permitirán dar coherencia e integrar las intervenciones del Estado para el bienestar del ciudadano, brindándoles satisfacción y una atención articulada entre los demás entes del Gobierno. Es una visión compleja que involucra cada sistema y sector en reconocimiento a las necesidades sociales considerándolas de diversos enfoques y complejas (CIDH, 2017; Presidencia del Consejo de Ministros, 2019).

**Para la Segunda dimensión: Presupuesto para resultados:** Para garantizar una gestión pública adecuada, se requiere que los aportes de los ciudadanos y el presupuesto público sean usados inteligentemente, donde las personas reciban lo necesario para satisfacer sus demandas y se trabaje con transparencia en la rendición de cuentas. Además, lo anterior facilitará la cobertura de infraestructura, mayor eficiencia económica y mantendrá el equilibrio fiscal, entre otros beneficios para los pobladores (Pasco, 2015; Presidencia del Consejo de Ministros, 2019). Además, en esta dimensión los indicadores son tres: Programas presupuestales, procesos productivos y monitoreo y evaluación.

**Como Tercera dimensión: Gestión por procesos:** Toda gestión está al servicio de los ciudadanos, la cual debe estar organizado por procesos coherentes, donde los insumos se transforman en salidas y hay un valor en cada etapa de este proceso, el cual incluye mejores condiciones entre calidad/precio, eficiencia, riqueza, etc. A estos procesos se le denominan procesos “clave” y “de

soporte”, ambos deben trabajar en conjunto y ser optimizados para lograr una gestión por resultados (Presidencia del Consejo de Ministros, 2019). Este tipo de gestión, según Domingo y Fernández (2016) sirve para diagnosticar y suprimir cualquier problema en el diseño de la organización ya que permite que cada proceso esté alineados a las estrategias, misión y objetivos de la institución, y si en caso no, entonces promover en nuevas intervenciones, e incrementar la satisfacer al ciudadano y recurso humano. En esta dimensión hay cuatro indicadores que son: Optimización de procesos, manuales de procedimientos, estructura organizacional y mecanismos de coordinación.

**Como cuarta dimensión: Servicio civil meritocrático:** Relacionado a la gestión del equipo humano, además en el sector privado y público difieren principalmente en que, en el segundo, la gestión de personal tiene dos dimensiones entre agente y principal. No obstante, lo que se busca dentro de la organización estatal es que los puestos de trabajo sean colocados en función del mérito y la flexibilidad, por lo que debe ser integral y alineada y articulada a la estrategia institucional. Lamentablemente, la implementación ha sido lenta y los avances limitados, reflejándose que solo 872 trabajadores del sector público estén en el régimen de Servicio Civil (IPE, 2021). En esta dimensión existen dos indicadores que son: Personal clasificado y clasificador de cargos.

**Para la Quinta dimensión: Seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento:** Con fin de lograr una gestión ideal, se tendrá que medir el desempeño mediante el cumplimiento de metas, función de prioridades y presupuesto, para así medir con transparencia el uso de los recursos, la calidad y la satisfacción de los ciudadanos atendidos (Presidencia del Consejo de Ministros, 2019); mediante la gestión de conocimiento, expresan Gessi et al. (2017) se persigue garantizar que el conocimiento esté disponible para todos en la toma de decisión organizacional, apoyar en la formulación e implementación de estrategias e innovaciones de alcance organizacional, promover el mejoramiento del desempeño y procesos con el uso de la información obtenida y otros. En esta dimensión hay tres indicadores llamados: Sistemas de seguimiento y evaluación, generación de conocimiento y rendición de cuentas.

Con respecto a la primera dimensión, también se concierne al planeamiento estratégico, la cual sirve para organizar las prioridades del país y formas de intervenirlo, genera compromisos políticos y guías a ejecutar para el

desarrollo óptimo del gobierno y también busca reflexionar temas del entorno sea oportunidades, demandas de ciudadanos, necesidades de la sociedad, entorno macroeconómico, etc. Deben estar diseñados con objetivos estratégicos y orientado a resultados (CIDH, 2017; Presidencia del Consejo de Ministros, 2019). Además, en esta dimensión existen tres indicadores que son: Plan de desarrollo concertado, plan estratégico institucional y plan operativo institucional.

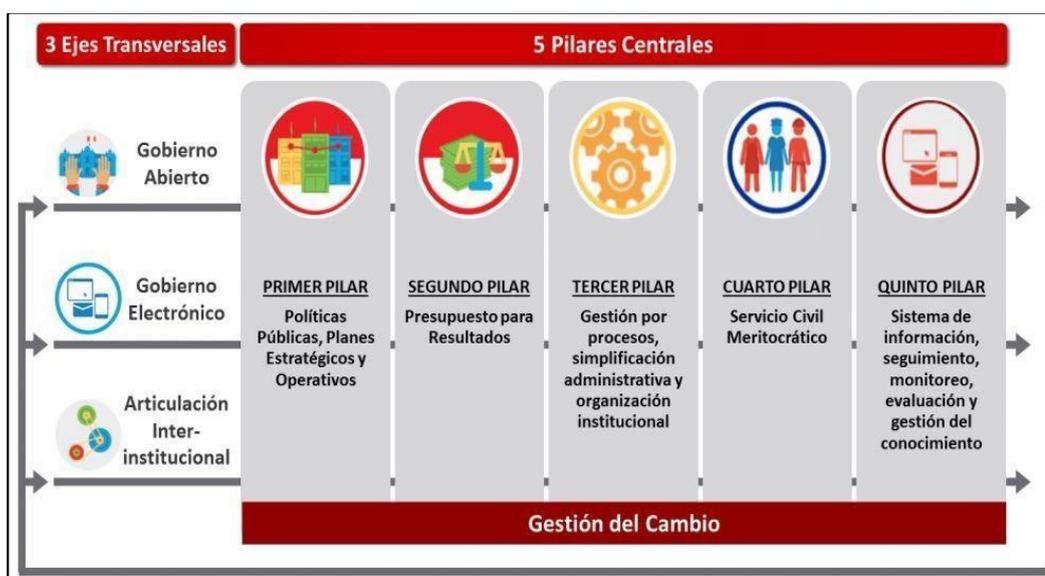
Asimismo, como autor, Rojas (2019) la modernización de la gestión del Estado se caracteriza por tener una:

a) Orientación al ciudadano, brindando información y respondiendo a las dudas y consultas de los ciudadanos, con calidez y buen trato; b) Eficiente empleando los recursos de manera adecuada para el bienestar de los ciudadanos; c) Descentralizado y unitario para anular las brechas sociales vigentes; y d) Abierto para que los ciudadanos se involucren y se rindan cuentas sobre el desempeño.

Los pilares propuestos en el 2012 hacia el 2021 son para que todos los gobiernos locales, regionales y centrales se guíen y generen un gobierno competente (Presidencia del Consejo de Ministros, 2019).

Concluyendo, para lograr que la gestión pública de los organismos del Estado funcione óptimamente, se requiere de 5 pilares que son apoyados en 3 ejes transversales, así como se evidencia en la figura siguiente:

**Figura 1.**  
*Pilares centrales de la Política de Modernización de la Gestión Pública.*



La creación de los pilares de la modernización de la gestión pública se basa teóricamente en una síntesis sobre modelos y enfoques de gestión que han ido evolucionando desde sus primeras concepciones. Entre los modelos se encuentran cuatro:

El primer modelo “burocrático” es el más común y tradicional que se conoce, puesto que Weber marca una base burocrática en el Estado, donde este es el principal actor que toma decisiones colectivas, con un sistema formal de reglas, meritocracia, trato impersonal, etc. (Muñoz, 2020). Este modelo fue reestructurado por sus pobres resultados, dado que la “burocracia” se ha asociado a la corrupción, trámites, lentitud en procesos y funcionarios deshumanizados (Cao et al, 2016).

Ante el fracaso del modelo, surge el modelo de “Nueva gestión pública” buscando que el gobierno administre de manera eficaz y eficiente los bienes y servicios del país con sistemas de control, de transparencia de procesos y resultados, favoreciendo la participación ciudadana, descentralización y la disminución del gasto (Muñoz, 2020; y Valdez, 2019). Roth (2019) añade que la nueva gestión pública (NGP) debe ser entendida como acciones que lleven a un mercado competitivo más eficiente y donde hay una mano invisible del mercado. Lorenz (2002, citado en De la Garza et al., 2018) el problema del modelo fue el concepto de “rendición de cuentas”, dado que este se ve afectado por una administración de poco poder.

Como tercer modelo surge el “modelo ecléctico”, donde los protagonistas son el Estado y mercado para el desarrollo y bienestar social, en un momento de la globalización, desarrollo tecnológico y nuevas exigencias sociales (Valdez, 2019). Se interesaron fuertemente en identificar las necesidades y expectativas del público, con el lema de *gobernar es comunicar* ayudándose de la internet (Bialozyt, 2017).

Finalmente, surge el “meta-burocrático” vigente hasta la actualidad, en el que presta especial atención a la evaluación del desempeño, esta gestión se sustenta en que un agente externo supervise, evalúe y audite los avances de la gestión del gobierno con una metodología basada en resultados (Freire, 2019; Valdez, 2019).

Actualmente, una concepción integral de la gestión pública se considera como la implementación de las políticas gubernamentales para impulsar el

desarrollo y el estado de bienestar entre los ciudadanos (Soto, 2021). Buscando satisfacer las necesidades del gobierno, también vista como una reforma en progreso puesto que le da un nuevo enfoque a la burocracia estatal (Pliscoff-Varas, 2017).

Por otro lado, una concepción aceptada es de Mintzberg (Waissbluth y Larrain, 2009) los clasifica en:

a) Gobierno como máquina donde las leyes, normas y demás estándares son los que lo rigen estrictamente con un excesivo control; b) Gobierno por control del rendimiento, se da mayor autonomía presupuestal y administrativa, con el fin de generar unidades de negocio público; c) Gobierno virtual, se busca equilibrar el derecho público y privado; d) Gobierno como red, se busca diferentes instituciones con las que conectar y genera alianzas o proyectos; y e) Gobierno de control normativo, basado en valores y creencias bajo un enfoque por resultados.

El Estado constantemente debe diseñar y ejecutar políticas públicas para incrementar la calidad de vida de los pobladores, pero para lograrlo se requiere de una adecuada gestión pública, por lo que las políticas de modernización buscan lograr el cambio de la organización del gobierno, mediante procesos de planeación del gasto y compras, presupuesto público, tecnología, recursos humanos y otros (García, 2018).

En el caso del Perú, constantemente la ciudadanía solicita un gobierno activo, presente y efectivo en cada sector a la par de un crecimiento económico, sin embargo, las estrategias políticas y el gobierno no acompaña en este incremento, por ello, la necesidad de nuevas reformas que modernicen y solucione las deficiencias (Presidencia del Consejo de Ministros, 2019). Ya que, una adecuada modernización de la gestión del Estado acorde a las características y pilares, permitirán lograr las metas propuestas de la institución (Reyes y Ortiz, 2018).

En esa misma línea, la implementación de la modernización peruano se basó en los constantes esfuerzos por estabilizar la economía y la reducción del gasto público, asimismo, por la débil articulación intergubernamental e intersectorial volviéndose muy costosa y poca efectiva en la coordinación en los tres niveles del gobierno, también deficiencia en el diseño de la estructura de la

organización, falta de coordinación entre sistemas de planeamiento y presupuesto público, entre otros (Pasco, 2015).

Jara et al. (2018) afirman que, en el Perú no basta con tener las leyes o normas directivas macros, puesto que es necesario situarnos en la realidad local para lograr una gestión adecuada, con ello, el Servicio civil mejoraría el rendimiento de cada servidor público mediante la superación profesional e instauración del mérito. De esta manera, se han ido implementando distintas iniciativas del Estado a fin de hacer efectivo los pilares de la modernización y ordenar el servicio civil o dicho de otras palabras, ordenar a todas las personas que laboran en el Estado.

En relación a la segunda variable Gestión de recursos humanos (GRH) en las instituciones públicas, De acuerdo al marco de la Política Nacional de modernización de la Gestión Pública, el cuarto pilar Servicio Civil Meritocrático sostiene una preocupación en la forma de trabajador del servidor público, así como la búsqueda de recursos para que se desarrollen en la organización para así se sientan satisfechos y puedan lograr las metas que se propongan (Delaux, 2017; Quiroz, 2020). De lo anterior, se deduce la preocupación de excelentes recursos humanos en el sector público para un adecuado servicio civil. Esto debe ser cumplido en cualquier sistema administrativo de los organismos públicos, además, también debe respetarse el cuarto pilar, donde se menciona que los puestos públicos deben ser tomados por personas capaces en cuanto a sus habilidades y aptitudes, y de esta manera, asegurar la calidad de los servicios del Estado (Morales y Rey, 2020). Por esta razón es que, en la búsqueda de profesionales se debe aplicar estrategias que capten el interés de personas que cumplan con el perfil esperado por la entidad pública, y también los encargados de dirigir este proceso deben validar los datos y ser rigurosos tal y como las leyes laborales lo indican (Cuenca, 2018; Gorriti, 2018).

En esa misma línea, el autor base de la GRH entiende como el uso adecuado del cuerpo laboral con la idea base de generar una organización lucrativa y eficiente. Asimismo, bajo un enfoque de interacción y/o relación entre ambos componentes, sujeto y entidad, a su vez manteniendo un ambiente de trabajo que propicie el desarrollo y potencialización de las aptitudes y habilidades con una repercusión en la propia organización (Santillas, 2007 como se citó en Riveros, 2020).

Como conclusión, la GRH puede ser concebida como proceso por el cual se lidera de manera estratégica al grupo humano que trabajan dentro de una organización con la finalidad que cumplan sus actividades de manera óptima y satisfecha, generando un bien común para ambas partes.

En el presente estudio se sostiene las siguientes tres dimensiones de GRH:

Para la **primera dimensión: Planificación de políticas de recursos humanos:** Donde se plasma los objetivos estratégicos, normas, políticas y los procedimientos de la organización gubernamental, la cual todo integrante debe seguir.

Siendo la **segunda dimensión: Organización del trabajo y su distribución:** Donde se construye y diseña la estructura de puestos con sus respectivos funciones y condiciones con el fin que sean tomados por empleados idóneos para el cargo.

La **tercera dimensión: Gestión del empleo:** Donde se vela todo el procedimiento de la incorporación y administración del empleado. Inicia desde el análisis de la necesidad del puesto y solicitando mediante aviso hasta la desvinculación laboral.

Sobre la base teórica, sobre la Gestión de Recursos Humanos o GRH, para Amador (2016) y Chong et al. (2020) consideran que es una función derivada de la administración general y entendida como la administración de las personas de tal organización con determinados roles, las cuales están para lograr sus objetivos individuales mientras que la organización busca cumplir su misión y visión en esta sinergia de esfuerzos. Se añade que la gestión abarca todo posible aspecto de las personas, considerados como agentes activos, ya que no es un mero recurso, sino constituye un factor fundamental y competitivo para lograr los fines organizacionales de la misma forma como la tecnología, mercado u otro. El objetivo es maximizar la productividad de una organización optimizando la eficacia de sus empleados para que sobreviva.

En otras palabras, Armijos et al. (2019) es un enfoque integral y reciente que busca beneficios personales, empresariales y sociales mientras genera productivas relaciones con los clientes, proveedores y equipo interno o empleados. Además, se relaciona con las políticas empresariales enfocadas a la

planificación, organización, coordinación, desarrollo y control del rendimiento eficientemente de los empleados.

Entre la siguiente y popular por mucho tiempo, Utami & Alamanos (2022) se presenta a la Teoría de Recursos y Capacidades bajo un enfoque interno, la cual se genera a partir de sistematizaciones académicas y concibe la GRH como la planificación y dirección del aspecto interno del colaborador para optimizarlo y obtener sus ventajas competitivas, con el fin que repercuta e impulse el rendimiento general de la organización.

Por último y considerada entre las organizaciones, la Teoría del conocimiento (El-Farr & Hosseingholizadeh, 2019) generada en el marco de la tecnología de la información y globalización, esta concibe a la GRH como la generación de conocimiento para innovar en la forma de GRH, adaptarse a las tendencias económicas y nuevas formas del trabajo. Es el esfuerzo para crear, organizar y repartir información en cada colaborador para volverse competitivo en un mundo global y donde el sistema piramidal es cambiado por el horizontal.

Brown (2004) Si bien la gestión de recursos humanos en el sector público era considerada un proceso flexible por la supresión o falta de estructuras y organismos enfocados, en la actualidad se presenta nuevos modelos bajo un enfoque por resultados y el reclutamiento y retención del personal idóneo que permita alcanzar los resultados deseados en un mercado competitivo al igual que en una organización con fines lucrativos. Corrales (2018) luego de un diagnóstico situacional, propone nuevas tendencias en la gestión del personal como a) Perspectiva estratégica sostiene que los objetivos organizacionales deben estar en sinergia con el objetivo del área y un compromiso en beneficio al ciudadano; b) Gestión por competencias, elaborando de forma técnica los puestos y seleccionar al candidato idóneo en función de sus competencias con la finalidad de buscar el mayor rendimiento; y c) Servicio civil profesional, permitiendo el ingreso de manera meritocrática a la par con una constante capacitación que le ayude lograr la excelencia profesional.

Báez et al. (2018) Para la aplicación de una adecuada gestión de recursos humanos, se supera diversas dificultades tales como vicios de política que impide la implementación de normas de recursos humanos, falta de preparación y actualización de jefes que no aceptan nuevas normas, creencia en solo basta reglamentar procesos para el desarrollo de nuevas normas, entre otros.

Siguiendo esa misma línea, en el 2018 se crea el ente rector SERVIR para fortalecer el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos y avalados en un sistema integral conformado por el máximo representado del Perú del Servicio Civil, oficinas de recursos humanos y el Tribunal de servicio social para generar e implementar políticas de Estado respecto del servicio civil (Suca, 2020). Por lo que, a partir de ello, para consolidar, regular y administrar transversalmente se crea los 7 subsistemas y 23 procesos, los cuales se detallan a continuación (Servir, 2021):

- a. Planificación de políticas de recursos humanos: Aprueba que la administración interna del equipo humano esté acorde a los objetivos, fines, marco político y los procedimientos de la organización gubernamental. Toda planificación debe estar en base a las necesidades y exigencias del ciudadano.
- b. Organización del trabajo y su distribución: Dentro de este subsistema o aparatado, se considera el diseño y administración de puestos laborales, dado que se definen las particularidades y condiciones de la forma de trabajo y los requerimientos específicas para las personas que desempeñen el cargo. Es una fase donde debe ser muy claros para que los trabajadores realicen como debe de ejecutarse las actividades.
- c. Gestión del empleo: Se trata de procesos de gestión de incorporación y administración de personas, tales como avisos de convocatoria, entrevistas, vinculación a través de contratos, desde procesos de inducción hasta procesos de desvinculación laboral.
- d. Gestión del rendimiento: Lo que busca este subsistema es hallar, ajustar y motivar el aporte de los colaboradores a los objetivos de la empresa, por ende, se realizan procesos de evaluación del desempeño mediante registros de calificaciones, así como fichas de monitoreo y programas de mejora.
- e. Gestión de la compensación: Administra la cantidad de recompensas y beneficios que la organización provee al trabajador como compensación a sus servicios y su aporte a los objetivos de la entidad pública. Comprende procesos de planilla mensual, pago de aportes, retención de impuestos, etc.

- f. Gestión del desarrollo y capacitación: Busca desarrollar capacidades personas y colectivos para la consecución del objetivo, por lo que, este subsistema se encarga de mejorar las competencias de los servidores mediante procesos de capacitación y progresión en la carrera.
- g. Gestión de las relaciones humanas y sociales: Comprende procesos de relaciones laborales, seguridad y salud ocupacional, bienestar social y clima organizacional. Este subsistema busca mantener una buena relación y comunicación entre la organización y sus trabajadores.

Entonces, Servir (2021) en el marco de la Ley Servicio Civil establece lineamientos generales y aplicables a toda organización sobre el adecuado desarrollo de la Gestión de Recursos Humanos.

Dentro del sector público peruano, la gestión de recursos humanos cobra especial interés a partir del 2004 con las primeras reformas del servicio civil como la Ley Marco de Empleo Público, y posteriormente con la creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil con la Ley N°30057, así estableciendo el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos por primera vez encargado de regular, supervisar, sancionar y resolver controversias concernientes al aspecto de Recursos Humanos (Servir, 2021). A partir de ello, aquella institución fue encargada de brindar los lineamientos, normas, procedimientos y técnicas para regirse y también la administración de una empresa.

Para el presente estudio aborda principalmente los tres primeros subsistemas, es decir en Planificación de políticas de recursos humanos, Organización del trabajo y su distribución, y Gestión del empleo, esto debido a que mantienen una mayor asociación con los pilares de la modernización de la Gestión Pública (Delaux, 2017; Quiroz, 2020), la cual es la primera variable de estudio. Así como demuestra Riveros (2020) con resultados positivos y significativos de los tres primeros subsistemas en el servicio público como lo es en una UGEL.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

##### **Tipo de investigación**

En primera instancia, el estudio fue tipo aplicada debido al hecho que se trabajó con conocimientos producidos anteriormente para resolver una problemática real en el contexto de una UGEL. Ortega, (2017) la aplicada o también conocida como empírica busca la aplicación de conocimientos organizados y rigurosos, así mejorar los conocimientos científicos con la finalidad que sea compartido por los demás y estudiada. Asimismo, se estudió bajo el paradigma positivista ya que el estudio se sirve métodos y pasos rigurosos para poder explicar, predecir y verificar teorías o leyes; añade (Herrera, 2018) que el positivismo busca saber cómo son las cosas evitando juicios de valor bajo el enfoque cuantitativo, este siendo aquel que recolecta datos de valor numérico y hace uso de la estadística para el análisis de respuestas y así responder las preguntas inicialmente mencionadas.

##### **Diseño de investigación**

El estudio fue ejecutado bajo un tipo no experimental, puesto que en este estudio no intenta implementar una variable de control o insertar un estímulo o programa en la UGEL, además, transversal puesto que la recopilación de información es en un momento único o corto para describir y entender el efecto de las variables a estudiar (Creswell & Creswell, 2018).

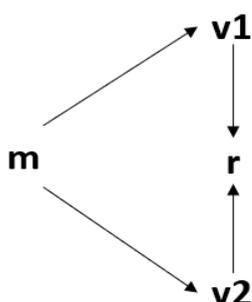
##### **Método**

El método usado fue hipotético-deductivo ya que el presente autor inicia observando la relación de las variables de manera empírica en el contexto de la UGEL, posteriormente se elabora una hipótesis de estudio para así comprobarlos mediante cuestionarios y refutar o verificar premisas previamente concebidas. Según De la Cruz (2019) la aplicación de este método es una concepción aceptada de abordar la ciencia para probar las hipótesis científicas debido a que se corrobora empíricamente a partir de la praxis o, en otras palabras, se plantea hipótesis, experimenta, prueba y genera conclusiones de razonamiento científico.

## Nivel

Por último, el estudio fue abordada bajo un nivel correlacional porque el autor buscará describir relaciones sin causa y efecto entre los pilares de la modernización y la gestión de Recursos Humanos en la UGEL así servirse de aquellos resultados para futuros programas o estudios con un nivel y complejidad mayor (Creswell & Creswell, 2018) la correlación explora hasta qué punto de asociación una variable cuantitativa depende de la otra en una cierta situación y obteniendo información como coeficientes, fuerza y dirección.

Para un mayor entendimiento sobre correlación, se presenta el siguiente esquema:



Donde:

**m** = muestra

**v1** = Variable: Pilares de la Modernización del Estado

**v2** = Variable: Gestión de RR. HH.

**r** = Coeficiente de correlación de Rho de Spearman.

## 3.2. Variables y operacionalización

**Primera Variable:** Pilares de la Modernización de la Gestión Pública

### Def. conceptual

La Secretaría de Gestión Pública, (2021) es un procedimiento que busca mejorar lo que hace cada entidad gubernamental de manera constante y dinámica con el fin de generar un valor público y una integración de la sociedad y el Estado.

### Def. Operacional

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (2021), refiere que está compuesta por cinco dimensiones:

- Presupuesto por resultados
- Planeamiento estratégico y operativo
- Gestión por procesos
- Servicio civil meritocrático
- Seguimiento, evaluación y el sistema de conocimiento

## **Indicadores**

Según Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (2021), está compuesta por diecisiete indicadores:

- Plan de desarrollo concertado
- Plan estratégico institucional
- Plan operativo institucional
- Programas presupuestales
- Procesos productivos
- Monitoreo y evaluación
- Metas producto – resultados
- Optimización de procesos
- Manuales de procedimientos
- Estructura organizacional
- Mecanismo de coordinación
- Personal calificado
- Clasificador de cargos
- Sistemas de seguimientos y evaluación
- Sistemas de seguimiento y evaluación
- Generación de conocimiento
- Rendición de cuentas

## **Escala**

La escala utilizada en este instrumento es la escala Likert donde el 1 es Totalmente insatisfecho, 2 es Insatisfecho, 3 es Ni satisfecho ni insatisfecho, 4 es satisfecho y 5 es totalmente satisfecho.

## **Segunda Variable: Gestión de Recursos Humanos**

### **Def. conceptual**

Santillas (2007 citado por Riveros, 2020) indicó que la gestión de recursos humanos posee como base en la capacidad de mantener una organización lucrativa y eficiente, sosteniéndose en el adecuado uso de sus recurso o equipo humano. Tienen como objetivo la relación entre los sujetos y la entidad, constituyendo y conservando un adecuado ambiente de trabajo que potencie las

destrezas y capacidades con la finalidad que puedan tener un avance individual y la mejora de la organización como entidad.

### **Def. Operacional**

Riveros (2020) establece que está compuesto por tres dimensiones:

- La planificación de políticas de recursos humanos.
- La organización del trabajo.
- La gestión del empleo.

### **Indicadores**

Riveros (2020) establece que está compuesto por seis indicadores:

- Estrategias, políticas y procedimientos
- Planificación de recursos humanos
- Diseño de puestos
- Administración de puestos
- Gestión de la incorporación
- Administración de personas

### **Escala**

La escala utilizada en este instrumento es la escala Likert donde el 1 es Nunca, 2 es Casi nunca, 3 es A veces, 4 es Casi siempre y 5 es Siempre.

## **3.3. Población, muestra y muestreo**

### **Población**

La población estuvo compuesta de 150 integrantes que laboran en UGEL Andahuaylas, durante el mes de mayo del 2022. De los 150 trabajadores, 66 son mujeres y 84 hombres, entre ellos 4 tienen una carrera técnica, 17 son bachilleres y 129 son profesionales. Además, el rango de edad varia a partir de los 20 años. De ellos 41 son CAP – UGEL A, 23 son especialistas de educación AGP, 20 son trabajadores CAS de la UGEL, 10 son trabajadores CAS de coordinadores de redes educativas, 15 son trabajadores CAS del PRONOEI, 25 son formadores tutores y 16 son terceros y otros con contrato tipo locación.

Se muestra una tabla resumen donde se puede observar la distribución antes mencionada de los trabajadores:

**Tabla 1***Población de la UGEL según sexo y cargos*

|  | Mujeres | Hombres |
|--|---------|---------|
| <b>CAP UGEL A</b>                              | 11      | 30      |
| <b>Especialista en educación AGP</b>           | 11      | 12      |
| <b>Trabajadores CAS de la UGEL</b>             | 5       | 15      |
| <b>CAS – Coordinadores de redes educativas</b> | 3       | 7       |
| <b>CAS – PRONOEI</b>                           | 11      | 4       |
| <b>Formadores - Tutores</b>                    | 10      | 15      |
| <b>Terceros y otros UGEL</b>                   | 15      | 1       |
| <b>locación</b>                                |         |         |
| <b>TOTAL</b>                                   | 66      | 84      |

*Nota:* Elaborado a partir de los registros de los trabajadores de la UGEL Andahuaylas.

### **Muestra**

Otzen y Manterola (2017), la muestra se define como una parte representativa que permite extrapolar los hallazgos. Para que la muestra sea representativa necesita ser seleccionada al azar para que todos tengan la misma posibilidad de ser seleccionados e incluirlos en el estudio, el cual Fernández et al. (2014), definen como un procedimiento en el cual el estudioso plantea una fórmula estadística de probabilidad que le ayudará a hallar la cantidad de sujetos que deben conformar en el estudio con el fin de generalizar los hallazgos, asimismo, existe una condición en que cada sujeto tiene la misma probabilidad de ser seleccionado entre toda la población para la investigación.

Efectuando la fórmula del muestreo probabilístico aleatorio exigido para una adecuada investigación, se presenta lo siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Las variables representan lo siguiente:

N = 150 (Población)

Z = 1.96 (95% de confianza)

p = 50% = Probabilidad a favor

q = 50% = Probabilidad en contra

E = 5% = Margen de error

n = Muestra

Resolviendo la fórmula:

$$n = \frac{1.96^2 * 150 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (150 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 108.0801$$

Dado el resultado de la fórmula con los valores señalados, la muestra estará compuesto de 108 trabajadores de la UGEL Andahuaylas, estos ya han sido descritos.

#### **Criterios de inclusión:**

- Tener el registro correspondiente de su partición voluntaria.
- Tener como mínimo un año trabajando en la UGEL Andahuaylas.
- Tener conocimiento sobre los términos usados en ambas pruebas.

#### **Criterios de exclusión:**

- Trabajadores que se encuentren de vacaciones y/o con constancia de incapacidad temporal laboral.
- Trabajadores que no realice alguna de las actividades mencionadas en la Tabla 1

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Una técnica conocida científicamente y pertinente es la encuesta, la cual permitirá recaudar información de los sujetos que conforman la muestra (Katz et al., 2019). En la investigación se usó la encuesta para la extracción de datos o información del grupo de personas seleccionadas para el estudio en la UGEL Andahuaylas.

Por consiguiente, como instrumento se usó el más común y pertinente

bajo el tipo y diseño de investigación, la cual es el cuestionario, que es un documento estructurado y organizado conformado por un conjunto de preguntas destinadas a recabar la información propicia de la muestra que se muestran en la tabla 2 y 3 cuidando que estos tengan una estrecha relación los variables del estudio que se aplicarán a los trabajadores. El instrumento ayuda a la recolección de fenómenos sociales, así brindará datos precisos mediante preguntas que se relacionan con las dos variables del presente estudio (Sánchez et al., 2018). Se plasmó utilizar dos cuestionarios de tipo Likert para medir las dichas variables, cuyas respuestas por normativa se distribuyen como 1 = Totalmente de acuerdo, hasta 5 = En desacuerdo.

## **Tabla 2**

### *Ficha técnica del instrumento para la variable Modernización del Estado*

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| Nombre                      | : “Cuestionario de Modernización del Estado”.   |
| Autor original              | : Portilla De los Ríos, Cintya Jacqueline.  |
| Año de publicación original | : 2020.   |
| Objetivo del instrumento    | : Identificar la percepción de los trabajadores de una entidad sobre los pilares de modernización del Estado. |
| Forma de aplicación         | : Colectiva e individual.   |
| Población objetivo          | : Trabajadores dependientes del Estado.   |
| Calificación                | : Ordinal   |

*Nota:* Instrumento construido en Portilla (2020).

## **Reseña del instrumento**

El instrumento que fue hecho por Portilla De los Ríos cuenta con 29 ítems y fue construido con el objetivo de identificar la percepción de los trabajadores sobre la modernización del estado en una institución pública de Lima. Los ítems fueron formulados en base a los 5 pilares de la modernización del Estado, las cuales son los siguientes: Presupuesto por resultados, planeamiento estratégico y operativo, gestión por procesos, servicio civil meritocrático y seguimiento, evaluación y el sistema de conocimiento.

## **Consigna de aplicación**

“Cada pregunta tiene (5) respuestas, priorice una y marque con una “X” la respuesta que usted considera pertinente. Considerando 1 = Nunca, 2 = Casi Nunca, 3 = A veces, 4 = Casi siempre, 5 = Siempre.”

### **Propiedades psicométricas del instrumento original**

Al respecto de su confiabilidad, esta se logró mediante el método de alfa de Cronbach y fue de 0,856, lo cual lo hace óptimo para que los resultados sean considerados reales. Por otra parte, su validez fue determinada por criterio de jueces, la cual se concluyó en ser aplicable.

### **Tabla 3**

#### *Ficha técnica del instrumento para la variable Gestión de Recursos Humanos*

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| Nombre                      | : “Gestión de Recursos Humanos”.   |
| Autor original              | : Riveros Cabrera, Viuhnni Krupskaya.  |
| Año de publicación original | : 2020.  |
| Objetivo del instrumento    | : Identificar la percepción que los trabajadores tienen sobre la gestión que tiene el área de recursos humanos en su lugar de trabajo. |
| Forma de aplicación         | : Colectiva e individual.  |
| Población objetivo          | : Trabajadores dependientes.   |
| Sistema de calificación     | : Ordinal.   |

*Nota:* Instrumento construido en Riveros (2020).

### **Reseña del instrumento**

El instrumento que fue elaborado por Riveros Cabrera que cuenta con 19 ítems y fue construido para conocer la percepción que los trabajadores de la UGEL 05 de Lima tenían sobre la gestión del área de recursos humanos de esta. Los ítems fueron formulados en base a los procesos del SERVIR, resaltando específicamente los primeros tres procesos que tiene una mayor relación con la gestión que son: la planificación de políticas de recursos humanos, la organización de trabajo y la gestión del empleo.

### **Consigna de aplicación**

“Por favor, lea atentamente cada pregunta y marque con un aspa “X” la

respuesta que considere pertinente a su situación”

### **Propiedades psicométricas del instrumento original**

Al respecto de su confiabilidad, se logró mediante el método de alfa de Cronbach y fue de 0,819 lo cual lo hace óptimo para que los resultados sean considerados reales. Por otra parte, su validez fue determinada por criterio de jueces, la cual se concluyó en ser aplicable.

### **3.5. Procedimientos**

Inicialmente, se procedió a explorar sobre el concepto, dimensiones e instrumentos de las variables de estudio con el objetivo de analizarlo de manera cuantitativa bajo criterios válidos y científicos, además, encontrar sus instrumentos validados con una confiabilidad alta para su posterior uso.

Consecuentemente, se buscó una comunicación y aceptación por parte de los autores de los cuestionarios mencionados anteriormente con la finalidad de mantenerse dentro del aspecto ético y legal. Paralelamente a ello, se procede a comunicarse y coordinar con dicha UGEL para que acepte la ejecución y aplicación del estudio del presente autor. Resultado a ello, se encuestará a la muestra definida mencionado explícitamente el consentimiento informado y se supervisará que todos los ítems de los cuestionarios sean llenados, así como resolver dudas o inquietudes.

Los cuestionarios de cada variable permitieron la recogida de los datos que fueron investigados. Estas variables fueron la modernización del Estado y la gestión de RR. HH, cada uno de estos cuestionarios tiene ítems que están evaluados de acuerdo a la escala Likert.

Luego de que se recolecten los datos en el UGEL mencionado, se procederá a iniciar el vaciado de los datos recolectados a un Excel para poder tener una corrección automática, luego de esto los datos se exportarán al IBM SPSS versión 26 para analizar los datos y puntajes, primero a nivel descriptivo y luego a nivel inferencial. Por ende, se obtendrá tablas y gráficos que permitirán entender la situación de la muestra al igual que sus características. Estos puntajes serán sometidos posteriormente a una correlación con el objetivo de responder las hipótesis del estudio.

### **3.6. Método de análisis de datos**

Se ejecutó análisis descriptivos de frecuencias con la finalidad de certificar que se encuestó a los 108 de la muestra e identificar que no existe algún dato inválido o un espacio en blanco. No obstante, no se colocó porque no ayudó a responder la hipótesis.

Las variables fueron numéricas ya que se usaron instrumentos en los cuales los participantes del estudio respondían mediante una escala Likert del 1 al 5 para posteriormente ser sumados y así hallar el grado de percepción de la Modernización del Estado y la Gestión de Recursos Humanos de forma numérica por lo cual se tuvo que aplicar prueba de normalidad para saber si estos datos se ajustan a una distribución normal.

Por otro lado, se aplicó prueba de normalidad de Kolmogórov ya que las variables fueron numéricas y el presente estudio tuvo más de 50 observaciones o participantes de dicha institución, por lo que ayudó a contrastar si los datos se ajustan o no a una distribución normal, por ende, los siguientes estadígrafos a utilizar. Según los resultados de Kolmogorov, se encontró que los datos no mantienen una distribución con una curva normal, por lo que se procedió a utilizar el estadígrafo de Rho de Spearman e interpretar el sig. (bilateral) o p-valor para responder la hipótesis general y específicas, cuyos resultados se mostraron a través de tablas elaborados con el programa SPSS v.26.

### **3.7. Aspectos éticos**

El presente estudio también obedeció aspectos éticos donde debe estar inmersa toda investigación. Los aspectos que la conforman fueron la autonomía en cuanto a que el participante aceptará o no el consentimiento informado que expresa su colaboración voluntaria en el estudio. La beneficencia a fin de que los datos se usarán en beneficio de la ciencia sobre gestión pública y recursos humanos, reduciendo todo daño que derive de la implementación del estudio. Junto la confidencialidad ya que se busca la protección de datos de los 108 participantes que fueron de uso exclusivo para la investigación de maestría. Además, de que se debe resaltar que toda investigación tiene limitaciones; a lo cual este estudio solo revelará datos veraces y honestos a través de la estadística que persigan esclarecer los objetivos de la investigación. Por último, estrictamente la investigación se basa en las directrices y normas de la Guía de

Elaboración del Trabajo de Investigación y Tesis para la Obtención de Grados Académicos y Títulos Profesionales con la finalidad de presentar un trabajo acorde a la comunidad científica y de la universidad.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Análisis descriptivo

El procesamiento de análisis de las respuestas de los encuestados fue aplicado para la modernización del Estado y gestión de RR.HH. Como análisis descriptivo se procedió a hallar las frecuencias y porcentajes de las variables, así como sus dimensiones de manera cruzada con el fin de entenderlas de manera separada como de manera conjunta.

**Tabla 4**

*Cuadro de doble entrada de las variables modernización del Estado y gestión de recursos humanos*

|                                 |             | Gestión en RR.HH. |         |        |        |
|---------------------------------|-------------|-------------------|---------|--------|--------|
|                                 |             | Ineficiente       | Regular | Total  |        |
| <b>Modernización del Estado</b> | Malo        | Recuento          | 2       | 1      | 3      |
|                                 |             | % del total       | 1,85%   | 0,92%  | 2,77%  |
|                                 | Regular     | Recuento          | 5       | 100    | 105    |
|                                 |             | % del total       | 4,64%   | 92,59% | 97,23% |
| <b>Total</b>                    | Recuento    | 7                 | 101     | 108    |        |
|                                 | % del total | 6,49%             | 93,51%  | 100%   |        |

*Nota:* En la tabla 4, se puede observar los datos cruzados junto con los rangos de la modernización del Estado y gestión de Recursos Humanos o gestión de RR. HH. En la tabla se indica que 2 personas o el 1,85% consideran que la modernización del Estado es mala y tienen una gestión de RR.HH. percibida como ineficiente, mientras que 1 persona o el 0,92% la percibe como regular. El total de 2,77% o 3 personas que consideran la Modernización del Estado como mala. También 105 personas o el 97,23% de personas perciben la modernización del Estado como regular, esta se divide en gestión de RR.HH. ineficiente y regular. Siendo 5 personas o el 4,64% quienes tienen gestión de RR.HH. ineficiente y 100 o el 92,59% como regular.

En la tabla 4 no se observó el nivel bueno de la modernización del Estado lo que indica que ningún trabajador percibe que la Modernización del Estado sea bueno. Asimismo, no se evidencia el nivel eficiente de la gestión de recursos humanos.

## 4.2. Análisis inferencial

Con la meta de responder los objetivos del estudio a través del contraste de hipótesis, se inició con el estadígrafo de prueba de normalidad para identificar la distribución normal y, posteriormente, usar correctamente el coeficiente de correlación propicia para el estudio.

Como la cantidad de participantes que conforman la muestra es 108 y las variables de estudio fueron numéricas, se aplicó la prueba Kolmogórov-Smirnov para identificar la distribución de los datos ya que esta prueba es ideal para muestras grandes para mayores a 50. Se encontró un p-valor o también sig. (bilateral) de 0,00 y 0,00 lo que llevaría a concluir que tanto la variable de la modernización del Estado como la variable de gestión de recursos humanos no obedecen a una distribución normal respectivamente. Al no obedecer la propuesta que los datos se ajustan a una distribución normal, por lo tanto, los estadísticos para la correlación se escogió el Rho de Spearman ideal para las correlaciones de naturaleza como el presente estudio, las cuales fueron usadas para responder las siguientes hipótesis.

**Tabla 5**

*Análisis de Prueba de normalidad de "Kolmogórov-Smirnov" para modernización del Estado y gestión de recursos humanos*

|                             | Z    | n   | p    |
|-----------------------------|------|-----|------|
| Modernización del Estado    | ,154 | 108 | ,000 |
| Gestión de recursos humanos | ,175 | 108 | ,000 |

En la tabla 5, se puede observar que la prueba de normalidad de ambas variables tiene un  $p=0,00$ , y para que las variables mantengan una distribución que se ajuste a lo normal, pues tienen que poseer el criterio de mayor de 0,05, sin embargo, no se cumple. Por lo tanto, se concluye que la modernización del Estado como gestión de recursos humanos no presentan a una distribución de sus respuestas normal, entonces el estadígrafo de correlación pertinente para el contraste de hipótesis y responder las hipótesis debe ser el Rho de Spearman. Por consiguiente, se procedió a contrastar las hipótesis:

### Se procedió a contrastar la hipótesis general:

Hi: Existe relación positiva de los pilares de la modernización de la Gestión Pública y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022.

H0: No existe relación positiva de los pilares de la modernización de la Gestión Pública y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022.

**Tabla 6**

*Correlación entre las variables modernización del estado y gestión de recursos humanos*

|                 |                             |                            | 1     | 2     |
|-----------------|-----------------------------|----------------------------|-------|-------|
| Rho de Spearman | 1. Modernización del Estado | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,652  |
|                 |                             | Sig. (bilateral)           | .     | ,000  |
|                 |                             | N                          | 108   | 108   |
|                 | 2. Gestión de RR.HH.        | Coeficiente de correlación | ,652  | 1,000 |
|                 |                             | Sig. (bilateral)           | ,000  | .     |
|                 |                             | N                          | 108   | 108   |

*Nota:* En la tabla 6, se encontró, la relación que existe entre la variable modernización del estado y la variable gestión de recursos humanos, ya que se obtuvo un 0,652 positivo y además un sig. (bilateral) de 0,000, la cual es  $p < 0,01$ ; ello determina a mencionar una existencia de correlación positiva moderada. Por lo que se concluye que hay una relación estadísticamente significativa y moderada entre la modernización del Estado y gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas. Se observó una relación directamente proporcional, la cual aplicando se interpreta como a mayor aplicación de las políticas y estrategias sobre modernización del Estado, entonces mayor será en cómo se gestiona el recurso humano en la UGEL.

Siguiendo con los objetivos específicos propuestos, siendo importante analizar las dimensiones de la modernización del Estado y su relación con la gestión de RR.HH. Las dimensiones de la modernización del Estado son

planteamiento estratégico operativo, presupuesto por resultados, gestión por procesos, servicio civil meritocrático y seguimiento, evaluación y el sistema de conocimiento.

**Por lo que se procedió a contrastar la hipótesis específica 1:**

H<sub>0</sub>: No existe relación positiva del pilar de políticas públicas, planeamiento estratégico y operativo y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022.

H<sub>i</sub>: Existe relación positiva del pilar de políticas públicas, planeamiento estratégico y operativo y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022.

**Tabla 7**

*Correlación entre el planteamiento estratégico operativo y gestión de recursos humanos*

|                 |  |                            | 1     | 2     |
|-----------------|--|----------------------------|-------|-------|
| Rho de Spearman | 1. Planteamiento Estratégico Operativo | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,389  |
|                 |  | Sig. (bilateral)           | .     | ,000  |
|                 |  | N                          | 108   | 108   |
|                 | 2. Gestión de RR.HH                    | Coeficiente de correlación | ,389  | 1,000 |
|                 |  | Sig. (bilateral)           | ,000  | .     |
|                 |  | N                          | 108   | 108   |

*Nota:* Se logró observar en la tabla 7 se encontró una relación entre la dimensión planteamiento estratégico y gestión de RR. HH ya que se obtuvo un coeficiente 0,389 con una significancia bilateral 0,00; por lo tanto, se puede manifestar que existe correlación positiva baja y significativa entre la primera dimensión y la segunda variable. Se concluyó una relación entre la dimensión planteamiento estratégico operativo y la variable gestión de RR.HH. Se observó una relación directamente proporcional, es decir, a mayor aplicación del pilar planteamiento estratégico operativo del estado mayor será la gestión de recursos humanos en la UGEL.

**Por otro lado, se contrastó la siguiente hipótesis específica 2:**

H<sub>0</sub>: No existe relación positiva del pilar de presupuesto por resultados y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022.

H<sub>i</sub>: Existe relación positiva del pilar de presupuesto por resultados y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022.

**Tabla 8**

*Correlación entre el presupuesto por resultados y gestión de recursos humanos*

|                 |                               |                            | 1     | 2     |
|-----------------|-------------------------------|----------------------------|-------|-------|
| Rho de Spearman | 1. Presupuesto por Resultados | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,412  |
|                 |                               | Sig. (bilateral)           | .     | ,000  |
|                 |                               | N                          | 108   | 108   |
|                 | 2. Gestión de RR.HH           | Coeficiente de correlación | ,412  | 1,000 |
|                 |                               | Sig. (bilateral)           | ,000  | .     |
|                 |                               | N                          | 108   | 108   |

*Nota:* En la tabla 8, se encontró una relación entre la dimensión presupuesto por resultados y la variable gestión de RR.HH. ya que se evidencia un coeficiente de 0,412 con una significancia bilateral al nivel de 0,000, la cual es  $p < 0,01$ ; por lo tanto, se concluyó para esta hipótesis que existe correlación positiva moderada entre la segunda dimensión y la variable de estudio. También se manifiesta una curva de tendencia positiva; es por ello por lo que obtiene una relación directamente proporcional, es decir, a mayor aplicación del pilar presupuesto por resultados del estado mayor será la gestión de recursos humanos en la UGEL.

**Por otro lado, se contrastó la siguiente hipótesis específica 3:**

H<sub>i</sub>: Existe relación positiva del pilar gestión por procesos y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022.

H<sub>0</sub>: No existe relación positiva del pilar gestión por procesos y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022.

**Tabla 9***Correlación entre la gestión por procesos y gestión de recursos humanos*

|                 |                         |                            | 1     | 2     |
|-----------------|-------------------------|----------------------------|-------|-------|
| Rho de Spearman | 1. Gestión por Procesos | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,382  |
|                 |                         | Sig. (bilateral)           | .     | ,000  |
|                 |                         | N                          | 108   | 108   |
|                 | 2. Gestión de RR.HH     | Coeficiente de correlación | ,382  | 1,000 |
|                 |                         | Sig. (bilateral)           | ,000  | .     |
|                 |                         | N                          | 108   | 108   |

*Nota:* Se encontró en la tabla 9 que existe relación entre la dimensión gestión por procesos y la variable gestión de RR.HH., puesto que hay un coeficiente 0,382 con una significancia bilateral 0,000, cuyo resultado es menor 0,01; por lo tanto, se puede concluir que existe correlación positiva baja y significativa entre la tercera dimensión y la variable de estudio en la UGEL. También se manifiesta una tendencia positiva, la cual es una relación directamente proporcional, quiere decir que a mayor aplicación del pilar gestión por procesos del estado mayor será la gestión de recursos humanos en la UGEL.

**Por otro lado, se contrastó la siguiente hipótesis específica 4:**

H<sub>i</sub>: Existe relación positiva del pilar de servicio civil meritocrático y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022

H<sub>0</sub>: No existe relación positiva del pilar de servicio civil meritocrático y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022.

**Tabla 10***Correlación entre el servicio civil meritocrático y gestión de recursos humanos*

|                 |                                 |                            | 1     | 2     |
|-----------------|---------------------------------|----------------------------|-------|-------|
| Rho de Spearman | 1. Servicio Civil Meritocrático | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,093  |
|                 |                                 | Sig. (bilateral)           | .     | ,338  |
|                 |                                 | N                          | 108   | 108   |
|                 | 2. Gestión de RR.HH             | Coeficiente de correlación | ,093  | 1,000 |
|                 |                                 | Sig. (bilateral)           | ,338  | .     |
|                 |                                 | N                          | 108   | 108   |

*Nota:* En la tabla 10, se encontró, la relación que existe entre la dimensión servicio civil meritocrático y la variable gestión de RR.HH., con una significancia bilateral al nivel de 0,093 positivo; por lo tanto, se puede manifestar que no existe correlación positiva, entre la cuarta dimensión y la variable de estudio.

**Por otro lado, se contrastó la siguiente hipótesis específica 5:**

H<sub>i</sub>: Existe relación positiva del pilar de seguimiento, evaluación y gestión de conocimientos y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022

H<sub>0</sub>: No existe relación positiva del pilar de seguimiento, evaluación y gestión de conocimientos y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022.

**Tabla 11**

*Correlación entre el seguimiento, evaluación y el sistema de conocimiento y gestión de recursos humanos*

|                 |   |                            | 1     | 2     |
|-----------------|---|----------------------------|-------|-------|
| Rho de Spearman | 1. Seguimiento, evaluación y el sistema de conocimiento | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,593  |
|                 |   | Sig. (bilateral)           | .     | ,000  |
|                 |   | N                          | 108   | 108   |
|                 | 2. Gestión de RR.HH                                     | Coeficiente de correlación | ,593  | 1,000 |
|                 |   | Sig. (bilateral)           | ,000  | .     |
|                 |   | N                          | 108   | 108   |

*Nota:* Se halló en la tabla 11 una relación entre la dimensión seguimiento, evaluación y el sistema de conocimiento y la variable gestión de RR.HH., porque hay un coeficiente 0,593 con una significancia bilateral 0,000; por se concluye que existe correlación positiva moderada, entre la quinta dimensión y la variable de estudio en la UGEL. También se evidencia una tendencia positiva o una relación directamente proporcional, en otras palabras, a mayor aplicación del pilar seguimiento, evaluación y el sistema de conocimiento del estado mayor será la gestión de recursos humanos en la UGEL.

## V. DISCUSIÓN

En primera instancia sobre el objetivo general, en la tabla 6 se usó la correlación de Rho de Spearman la cual indica que existe una correlación positiva entre modernización de Estado y gestión de RR. HH, ya que alcanza el valor de 0,652 y también es significativo pues es menor al parámetro de comparación de 0,01 ya que el resultado es 0,000 lo cual indica que la modernización del Estado y la gestión de recursos humanos tienen una correlación moderada. A pesar del valor bajo de correlación sigue siendo significativo y esto se puede contrastar con el estudio de Gavilan (2021) concuerda con los resultados obtenidos en este estudio, siendo este significativo y positivo moderado. Además, esta investigación y el presente estudio tienen una correlación que es moderada que se puede explicar por Fatykhova et al. (2020) que presenta que la administración pública debe crear e implementar modelos efectivos para que los métodos de la modernización del estado sean fuertes. Considerando la burocracia y todos los procesos administrativos, se puede decir que estos procesos de la administración pública influyen en los pilares de la Modernización del Estado lo cual altera los resultados en la Gestión de Recursos Humanos. Esto se refuerza por la definición de la Secretaria de Gestión Pública (2021) de la modernización de la gestión del Estado, se entiende como un proceso que busca mejorar lo que hace cada entidad gubernamental de manera constante y dinámica con el fin de generar un valor público y una integración entre sociedad que de por si conllevaría a una mejora en todas las gestiones, entre ellas la gestión de Recursos Humanos.

En cuanto a los objetivos específicos de la Modernización del Estado, se plantearon los pilares que son: Planteamiento estratégico y operativo, Presupuesto de resultados, Gestión de Procesos, Servicio Civil Meritocrático y Seguimiento, Evaluación y Gestión de Conocimientos. Para cada uno de ellos se planteó la correlación basada en la Rho de Spearman.

En la tabla 7 se usó la correlación de Rho de Spearman la cual indica que existe una correlación positiva entre planteamiento estratégico y operativo y gestión de RR. HH, ya que alcanza el valor de 0,389 y también es significativo pues la significancia es de 0,000 que indica que planteamiento estratégico y operativo tiene relación con la gestión de recursos humanos. Esto difiere con los resultados de Cornejo (2019) que encontró que en la Municipalidad de Pucusana

se aplicaban 4 pilares de la modernización del Estado mientras que el pilar de Planeamiento estratégico y operativo no se aplicaba obteniendo resultados favorables por este último, esto expresa que este pilar tiene influencia que no es de gran relación en ciertos casos lo cual se contrasta por lo cual no afecta en la gestión de recursos humanos lo cual explicaría el porqué de la baja correlación que se obtuvo en la presente investigación. Teóricamente, se dice que el planeamiento estratégico y operativo permite dar coherencia e integrar las intervenciones del Estado en razón del bienestar del ciudadano, articulando los sistemas del Estado que deben considerar las necesidades sociales y la reflexión en temas de interés (CIDH, 2017; y Presidencia del Consejo de Ministros, 2018). Tomando esto en cuenta la Gestión de Recursos Humanos podría tener una relación con los puestos que ocuparían los trabajadores de los sistemas del Estado tiene una influencia. Además, en el estudio de Tadde y Sonsona (2021) que exploraron la percepción del desempeño administrativo, identificaron que las autoridades y gestores no solo deben fomentar una buena relación con sus trabajadores sino con todos los que reciben su servicio, que en este caso son los ciudadanos observándose que los gestores no tienen una buena relación.

En la tabla 8 se usó la correlación de Rho de Spearman la cual indica que existe una correlación entre presupuesto de resultados y gestión de RR. HH, ya que alcanza el valor de 0,412 y es significativo pues la significancia es de 0,000 que indica que presupuesto de resultados tiene relación con la gestión de recursos humanos. Esto concuerda con los resultados obtenidos por Freire (2019) que encontró una correlación del 0,998 entre la modernización de la administración pública y el rendir cuentas, además que está de acuerdo con la teoría en la cual el aporte ciudadano y el presupuesto público es usado para satisfacer las necesidades de los ciudadanos; una forma de rendir cuentas por medio de los resultados y proyectos que los ciudadanos pueden observar (Pasco, 2015; y Presidencia del Consejo de Ministros, 2019). Al estar relacionadas estas variables estadísticamente se relaciona con la adecuada inversión de los presupuestos en las políticas, infraestructuras y eficacia económica que beneficia al ciudadano. Esto sería reforzado por Muñoz (2022) que determina que la calidad del servicio está relacionada con la adecuada ejecución de las políticas de modernización.

En la tabla 9 se usó la correlación de Rho de Spearman la cual indica que

existe una correlación entre ambas variables, ya que alcanza el valor de 0,382 y es significativo pues la significancia es de 0,000 que indica que la Gestión de procesos tiene relación con la Gestión de Recursos Humanos. Esto se puede explicar por el estudio de Muñoz (2002) logro determinar que los niveles de calidad de servicio se ven relacionados ( $Rho=0,65$ ) con la adecuada ejecución de las políticas de modernización pudiéndose interpretar que esta política pública se cumple de manera adecuada. Teóricamente la gestión por procesos se basa en la transformación de los insumos transformados en productos donde se mejora la calidad, precio, rapidez, comodidad entre otros (Presidencia del Consejo de Ministros, 2019) por lo cual se encarga de diagnosticar y suprimir cualquier problema en el diseño de la organización permitiendo que cada proceso esté alineado con las estrategias, misión y los objetivos de la institución (Domingo y Fernández, 2016). Al cumplirse este proceso adecuadamente se infiere que los objetivos y la misión de la institución se cumplirán a cabalidad por lo cual la explicación de que hay relación es teóricamente factible. Esto también se ve reflejado por los que reciben el servicio de la UGEL pues, como se comprueba con el estudio de Tadle y Sonsona (2021) que exploraron la percepción del desempeño administrativo identificaron que las autoridades y gestores no solo deben fomentar una buena relación con sus trabajadores sino con todos los que reciben su servicio.

En la tabla 10 se usó la correlación de Rho de Spearman la cual indica que no existe una correlación entre ambas variables, ya que alcanza el valor de 0,093 y no es significativo pues la significancia es de 0,338 que indica que Servicio civil meritocrático no tiene relación con la Gestión de Recursos Humanos. Teóricamente en el sector público de la organización se tiene dos dimensiones entre agente y principal. Colocando los puestos por mérito y la flexibilidad, siendo integral, alineado y articulado con las estrategias institucionales (IPE, 2021), por lo cual deberían tener relación pero por diferentes factores como puede ser la corrupción y la elección de puestos por relaciones y no por el mérito como ordena la teoría, esta es la dimensión que tiene el menor índice que correlación lo cual también sería explicado con el estudio de Muñoz (2002) que logro determinar que los niveles de calidad de servicio se ven relacionados con la adecuada ejecución de las políticas de modernización siendo que este pilar no se cumple en la práctica.

En la tabla 11 se usó la correlación de Rho de Spearman la cual indica que existe una correlación entre ambas variables, ya que alcanza el valor de 0,593 y es significativo pues la significancia es de 0,000 que indica que Seguimiento, evaluación y gestión de conocimientos tiene relación con la Gestión de Recursos Humanos. Sería concordante al estudio de Freire (2019) que realizó un estudio con el propósito de establecer la relación entre la política de modernización de la gestión pública y la mejora en las condiciones para la rendición de cuentas. Los resultados evidenciaron el haber encontrado una confianza del 98,8% con respecto a las relaciones entre la variable evidenciando que el resultado de la política de modernización de la administración pública sobre el trabajo de rendir cuentas. Que teóricamente debería tener una correlación pues una gestión eficiente se mide por desempeño mediante el cumplimiento de metas, la función de prioridades y presupuesto, ya que así se mide con transparencia la eficacia en el uso de recursos, la calidad y la satisfacción de los ciudadanos atendidos (Presidencia del Consejo de Ministros, 2019) y la gestión de conocimiento garantiza que el conocimiento esté disponible para todos en la toma de decisión organizacional, y así poder apoyar en la formulación e implementación de estrategias e innovaciones de alcance organizacional, promoviendo el mejoramiento del desempeño y procesos con el uso de la información obtenida y otros (Gessi et al., 2017); estos conceptos son similares a la Gestión por procesos explicándose por el estudio de Tadle y Sonsona (2021) que exploraron la percepción del desempeño administrativo identificaron que las autoridades y gestores no solo deben fomentar una buena relación con sus trabajadores sino con todos los que reciben su servicio.

En general, las correlaciones obtenidas tienen un soporte teórico y estadístico demostrado por investigaciones anteriores que arrojaron resultados similares, si bien hay estudios que también tienen resultados controversiales, estos pueden ser explicados por el complejo proceso de los pilares de la modernización del Estado. Rojas (2019) encontró una Rho de 0,83 entre la gestión administrativa y la adecuada modernización, que quiere decir que si las políticas de modernización y las gestiones van de la mano y avanzan en conjunto. Estas gestiones administrativas se relacionan con la calidad del servicio brindado (Muñoz, 2002) por lo cual se infiere que la modernización del estado sirve de axioma para diversos procesos administrativos y servicios

brindados por la institución donde estas políticas se aplican, por lo cual la implementación de los pilares se vuelve de vital importancia.

Si bien las etapas de la modernización influyen y reforman el estado, estas innovaciones no comprenden un modelo lógico y sistémico en el sector público (Ramos y Casa, 2018) presentando retrasos en la reestructuración del Estado por lo cual el servicio civil meritocrático sea el que tiene mayor retraso a comparación de los otros pilares explicando así también que no tenga correlación. Además, es recomendable realizar estudios explicativos y predictivos que puedan comprender modelos de cómo funciona la modernización del estado y como afecta a la reestructuración del estado y así saber que pilares serían los más afectados para poder mejorarlos mediante implementación de políticas pues la carencia de este pilar perjudicaría el servicio brindado por el mantenimiento de la burocracia impidiendo el enfoque de quien acumula méritos sea aquel que merezca el puesto. Además, estos cambios e implementaciones institucionales están respaldadas por Freire (2019) que expresa que son de importancia trascendental dentro de las coordinaciones de quiénes están involucrados en los claustros de gestión y las reformas de modernización contribuye en estas por lo cual recomienda seguir apostando en la modernización como agenda y en su consecuente formulación de política estatal.

Metodológicamente se puede deducir que, si bien los pilares de la modernización tienen una correlación moderada y baja con la gestión de recursos humanos, deben existir otros factores o variables que tengan igual o mayor relación en los cuales se puede intervenir y alteren en un grado mayor a la gestión de recursos humanos. Por eso se sugiere hacer estudios que tengan como punto principal otros factores que puedan afectar la gestión de recursos humanos como la implementación de modelos efectivos para que la modernización del estado tenga métodos fuertes (Fatykhova et al., 2020).

## VI. CONCLUSIONES

**Primero:** Con respecto al resultado de las estadísticas de la hipótesis general se hizo uso de la Rho de Spearman y se obtuvo 0,652 y una significancia de 0,000, por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, por esto existe una relación moderada entre la modernización del estado y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, indicando que la gestión de recursos humanos tiene relación en una medida moderada de la modernización del estado, por lo cual si bien, si se altera el valor de una de estas variables la otra también se verá afectada debido a la relación que estas tienen.

**Segundo:** Con respecto al resultado de las estadísticas de la hipótesis específica uno se hizo uso de la Rho de Spearman y se obtuvo 0,389 y una sig. de 0,000, por lo cual se aceptó la hipótesis alterna, por esto existe una relación baja entre el planeamiento estratégico y operativo y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, indicando que la gestión de recursos humanos es dependiente del planeamiento estratégico y operativo, por lo cual, si se modifica el valor del planeamiento, este influirá en la forma en cómo se gestiona el recurso humano.

**Tercero:** Con respecto al resultado de las estadísticas de la hipótesis específica dos se hizo uso de la Rho de Spearman y se obtuvo 0,412 y una sig. de 0,000, por lo cual se aceptó la hipótesis alterna, por esto existe una relación moderada entre el presupuesto por resultados y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, indicando que la gestión de recursos humanos es dependiente del presupuesto por resultados, por lo cual, si se modifica el valor del presupuesto por resultados se modificara la gestión de recursos humanos.

**Cuarto:** Con respecto al resultado de las estadísticas de la hipótesis específica tres se hizo uso de la Rho de Spearman y se obtuvo 0,382 y una sig. de 0,000, por lo cual se aceptó la hipótesis alterna, por esto existe una relación baja entre la gestión por procesos y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, indicando que si la gestión por procesos modifica su valor se verá afectada la gestión de recursos humanos.

**Quinto:** Con respecto al resultado de las estadísticas de la hipótesis específica cuatro se hizo uso de la Rho de Spearman y se obtuvo 0,093 y una sig. de 0,338, por lo cual se aceptó la hipótesis nula, por esto no existe una relación entre el servicio civil meritocrático y la gestión de recursos humanos en

la UGEL Andahuaylas, indicando que la gestión de recursos humanos no tiene ninguna relación con el servicio civil meritocrático, por lo cual la medida de los valores es independiente.

**Sexto:** Con respecto al resultado de las estadísticas de la hipótesis específica cuatro se hizo uso de la Rho de Spearman y se obtuvo 0,593 y una sig. de 0,000, por lo cual se aceptó la hipótesis alterna, y ya que existe una relación moderada entre el seguimiento, evaluación y gestión de conocimientos y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, al modificar el valor del seguimiento, evaluación y gestión de conocimientos esta afectará en las estrategias y acciones en beneficio del equipo interno, es decir, en la gestión de recursos humanos, indicando que tienen una relación significativa.

## VII. RECOMENDACIONES

**Primera:** Teniendo en cuenta que el 97,23% del personal considera que la Modernización del Estado se encuentra en un nivel regular y ninguno en nivel bueno, se recomienda a la institución implementar programas, políticas de trabajo de sensibilización sobre el rol de modernizar el Estado para mantener una institución sostenible y eficiente articulación entre otras instituciones superiores o de manera interna de la UGEL, y actualización de la estructura organizacional y funciones de los trabajadores.

**Segunda:** Para potencializar el Planeamiento del Estado en la UGEL, se recomienda a los gestores públicos a tener en cuenta la actualización de los instrumentos de gestión de la entidad como (TUPA, PEI, POI, ROF y otros) donde mediante el trabajo en conjunto, se priorice las necesidades y problemas principales de la UGEL, así como plantearse los objetivos claros y precisos, el cual, sirva al equipo humano de la entidad a desempeñar sus funciones a cabalidad brindando un servicio de calidad y lograr la meta establecida.

**Tercera:** Para fortalecer el programa Presupuesto por resultados en dicha institución, se recomienda a la entidad, garantizar el financiamiento y la implementación de programas por resultado, creación de una plataforma virtual insertada en la web de la UGEL principal para que los servidores públicos puedan realizar el seguimiento de dicho programa observando de cerca el cumplimiento de las metas establecidas, el uso eficiente del recurso del estado. Y en el marco de la transparencia mediante el portal web de la entidad brindar información periódica sobre los programas presupuestables para el acceso a la información pública la ciudadanía en general.

**Cuarta:** Para fortificar la Gestión por procesos y realizar la simplificación administrativa eficiente dentro de la organización, se recomienda a la institución realizar un diagnóstico y diseñar las estructuras de la organización para así enfocarse en resolver las necesidades del usuario de manera eficiente y eficaz. Asimismo, coordinar con el área de recursos humanos para implementar una cultura organizacional orientada a la consecución de los resultados. También se recomienda a la institución a tener procesos que no incluyan tantos pasos burocráticos implementando una mesa de partes virtual fácil dinámica generando un gobierno abierto y electrónico de igual forma capacitar al personal periódicamente en cuanto al uso y manejo de los TIC's.

**Quinta:** Para el Servicio Civil Meritocrático dentro de la organización, se recomienda a los funcionarios de la UGEL en implementar el programa de servir para mejorar el proceso de reclutamiento de selección del personal con el fin de encontrar al personal idóneo para la UGEL. Asimismo, la actualización del MOF, para así brindar a su equipo humano de la UGEL las funciones, requisitos, habilidades y línea de carrera para cada puesto más recientes y pertinentes. Además, coordinar con el equipo de recursos humanos para elaborar un plan educativo de actualización profesional para impactar en su desarrollo profesional y personal.

**Sexta:** Para el proceso de Seguimiento, evaluación y el sistema de conocimientos, se recomienda a la institución que se enfoque en las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC's) para así fundamentar la modernización en toda entidad del estado y repercute en tener una información actualizada y relevante para la toma de decisión, así como rendir cuentas a través de su software e implementarlo más allá que en nombre pues se carece de este proceso en la institución.

## REFERENCIAS

- Álvarez, A. (2021). Justificación de la investigación. *Universidad de Lima*.  
<https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10821/Nota%20Acad%C3%A9mica%205%20%2818.04.2021%29%20%20Justificaci%C3%B3n%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Amador, A. (2016). *Administración de recursos humanos. Su proceso organizacional*. Ed. Tendencias.  
<http://eprints.uanl.mx/13425/1/Alfonso%20Amador%20Sotomayor%20-%20Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%20-%20Su%20proceso%20organizacional%202016.pdf>
- Armijos, F., Bermúdez, A. & Mora, N. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202019000400163](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163)
- Báez, E., Zambrano, S. y Márquez, O. (2018). Prácticas de gestión humana. Observación y análisis en las pequeñas empresas manufactureras del corredor industrial de Boyacá. *En revista Encuentros*, 16 (2), 157-168.  
<http://dx.doi.org/10.15665/encuent.v16i02.1569>
- Berman, M. (1984). *La experiencia de la Modernidad*. Siglo XXI editores.  
<https://bit.ly/37pmuHl>
- Brown, K. (2004). Human resource management in the public sector. *Public Management Review*, 6 (3), 303-309.  
<https://doi.org/10.1080/1471903042000256501>
- Bialozyt, W. (2017). Digital Era Governance-a new chapter of public management theory and practice. *Mazowsze Regionalne*, (22), 117-129.  
<https://bibliotekanauki.pl/articles/961236>
- Cao, H., Blutman, G., Lavena, C. y González, I. (2016). *Los modelos latinoamericanos de gestión pública en debate*. [Presentación de paper]. XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago. <https://www.horaciocao.com.ar/wp->

<content/uploads/2017/04/Los-modelos-latinoamericanos-de-gestion-publica.pdf>

Carpio, Y. (2019). *Implementación de la modernización de la gestión pública en la gestión administrativa de la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2019*. [ Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio de la Universidad Cesar Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/58448>

Cepal (2014). *Panorama de la Gestión pública en América Latina y el Caribe. Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas. <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37223/1/S1420739es.pdf>

Chong, L., Ngolob, R. & Palaoag, T. (2020). Human Resource Management (HRM) Practices. *Journal of Advanced Management Science*, 8 (4), 121-125.

<http://www.joams.com/uploadfile/2020/1204/20201204054001158.pdf>

Cornejo, M. (2019). *Análisis de la gestión municipal de Pucusana - Lima en el marco de la Modernización del Estado*. [ Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio de la Universidad Cesar Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/27260>

Corrales, A. (2018). *La gestión de personas en el sector público: tendencias y desafíos*. Blog Escuela de Posgrado. <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/la-gestion-de-personas-en-el-sector-publico-tendencias-y-desafios>

Comisión Interamericana de Derechos Humanos (2017). *Plan estratégico 2017-2021*. OEA. <https://www.oas.org/es/cidh/mandato/planestrategico2017/docs/planestrategico-2017-2021.pdf>

Creswell, J. & Creswell, J. (2018). *Research design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Fifth Edition. SAGE. <https://www.docdroid.net/XAQ0IXz/creswell-research-design-qualitative-quantitative-and-mixed-methods-approaches-2018-5th-ed-pdf#page=4>

- Criado, J., Rojas-Martín, F. y Silván. (2017). Laboratorios de innovación para cambiar la gestión pública: Análisis del caso Novagob.lab. *Revista de Gestión Pública*, 6 (1), 19-42. <https://doi.org/10.22370/rgp.2017.6.1.2214>
- Cuenca, J. (2018). Instrumentos de planificación de recursos humanos y selección ¿cambio de paradigma? *Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas* (2), 52-65. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6560620>
- De la Cruz, P. (2019). El hipotético-deductivismo en la explicación de las ciencias sociales. *Horizonte de la Ciencia*, 2020, 10(18). <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2020.18.397>
- De la Garza, D., Yllan, E. y Barredo, D. (2018). Tendencia en la administración pública moderna: la nueva gestión pública en México. *Revista venezolana de Gerencia*, 23 (81), 31-43. <https://www.redalyc.org/journal/290/29055767003/29055767003.pdf>
- Delaux, H. (2017). *Modelo de Gestión estratégica de RRHH en organizaciones del Estado*. España: Redactum.
- Domingo, J., y Fernandez, W. (2016). Gestión por procesos y su relación con el plan estratégico en un contexto de modernización de la gestión pública peruana. *Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM*, 19(37), 25-30. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/13773/12207>
- Elera, C. (2020). *La pandemia del Covid-19 en la gestión de los recursos humanos de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos*. [Tesis de maestría, Universidad San Martín de Porres]. Repositorio académico USMP. [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/8738/elera\\_a\\_aca.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/8738/elera_a_aca.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- El-Farr, H., & Hosseingholizadeh, R. (2019). *Aligning Human Resource Management with Knowledge Management for Better Organizational Performance: How Human Resource Practices Support Knowledge Management Strategies?*. In

(Ed.), Current Issues in Knowledge Management. IntechOpen.  
<https://doi.org/10.5772/intechopen.86517>

Enriquez, A y Sáens, C. (2021). *Primeras lecciones y desafíos de la pandemia de COVID-19 para los países del SICA. Serie Estudios y Perspectivas-Sede Subregional de la CEPAL en México*, 189. Naciones Unidas.  
<https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46802/1/S2100201es.pdf>

Escalante, S. (2017). *Una mirada a la Educación secundaria rural en Apurímac. Políticas educativas*. Políticas Educativas. [https://tarea.org.pe/wp-content/uploads/2018/02/Tarea95\\_37\\_Silvio\\_Escalante.pdf](https://tarea.org.pe/wp-content/uploads/2018/02/Tarea95_37_Silvio_Escalante.pdf)

Fatykhova, D. R., Ostroumov, A. I., & Ostroumova, O. F. (2017). Modernization of public administration in Russia: issues and judgments. *Turkish Online Journal of Design, Art and Communication*, 766-771.  
[https://kpfu.ru/staff\\_files/F\\_1553504141/MODERNIZATION\\_OF\\_PUBLIC\\_ADMINISTRACION\\_IN\\_RUSSIA\\_ISSUES.pdf](https://kpfu.ru/staff_files/F_1553504141/MODERNIZATION_OF_PUBLIC_ADMINISTRACION_IN_RUSSIA_ISSUES.pdf)

Freire, M. (2019). Modernization of Public Management and Accountability: Analysis of the Ecuadorian Case. *Estudios de la Gestión*, 1(5), 1-33.  
<https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/6924>

García, G. (2018). *El rol de la gestión del conocimiento en el proceso de modernización de la gestión pública peruana 2011-2016*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio PUCP.  
<http://hdl.handle.net/20.500.12404/12417>

Gavilan, B. (2021). *Modernización del Estado en la Gestión Administrativa de los trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Ayacucho, 2021*. [ Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio de la Universidad Cesar Vallejo.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/71705>

Gessi, N., Nüske, M., Thesing, N., Allebrandt, S. y Baggio, D. (2017). Gestión del conocimiento en la administración pública de los municipios de la Región de la Gran Santa Rosa/RS. *Revista Espacios*, 38(17), 14.  
<https://www.revistaespacios.com/a17v38n17/a17v38n17p14.pdf>

- Gorriti, M. (2018). *Innovar en selección desde la evidencia empírica y las nuevas competencias. Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas. Azterlanak Estudios Studies.* [https://www.academia.edu/37606523/INNOVAR EN SELECCI%C3%93N DESDE LA EVIDENCIA EMP%C3%8DRICA Y LAS NUEVAS COMPETENCIAS INNOVATION IN SELECTION FROM EMPIRICAL EVIDENCE AND NEW COMPETENCIES](https://www.academia.edu/37606523/INNOVAR_EN_SELECCI%C3%93N_DESDE_LA_EVIDENCIA_EMP%C3%8DRICA_Y_LAS_NUEVAS_COMPETENCIAS_INNOVATION_IN_SELECTION_FROM_EMPIRICAL_EVIDENCE_AND_NEW_COMPETENCIES)
- Guevara, W. y Carrillo, J. (2020). *Modelo de Gestión Pública y Desempeño Laboral: Caso de un Municipio de Ecuador.* [Tesis de maestría, Universidad Estatal de Milagro]. Repositorio de la Universidad Estatal de Milagro. <http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/5155>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación científica. Ed 6°.* México: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A.
- Jara, A., Asmat, N., Alberca, N. y Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 7410-760. <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/movil/>
- Katz, M., Seid, G. y Abiuso, F. (2019). *La técnica de encuesta: Características y aplicaciones.* Cuaderno de Catedra N° 7. <https://cutt.ly/SUIP7we>
- Lindor, M. (2019). Ética pública, profesionalización y corrupción en México. Análisis del efecto Chum. *Revista de Ciencias sociales. Facultad de Derecho y Ciencias Sociales-Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Mexico, 47, 70-109.* <http://apps.buap.mx/ojs3/index.php/tlamelaua/article/view/833/1527>
- Martínez, M. (2021). *Modernización de la gestión pública y su relación con la gestión administrativa del Centro de Educación Básica Alternativa (CEBA) Unión Latinoamericana 1235 Covima La Molina 2019.* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/84890>

- Medranda, J. N., Torres, A., Romero, A. I., & Caluguillin, A. P. (2019). Comunicación, ciudadanía y transparencia: Acceso a la información pública como herramienta de participación ciudadana en la gestión administrativa. *Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de Información*, 0(26), 362–375. <https://www.proquest.com/docview/2385370860/fulltextPDF/7D3D368D024B420EPQ/1?accountid=37408>
- Meza, M. y Martínez, M. (2015). *Situación actual de las oficinas de recursos humanos. XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lima, Perú, 10- 13.* [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/8F75A3495792EB8905257F5C007780FF/\\$FILE/mezmun.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8F75A3495792EB8905257F5C007780FF/$FILE/mezmun.pdf)
- Morales, C. y Rey, W. (2020). El sistema administrativo de Gestión de Recursos humanos y la Ley del Servicio Civil en la Universidad Nacional del Centro del Perú 2018-2019. *Horizonte de la ciencia*, 11(20), 87-94. <https://revistas.uncp.edu.pe/index.php/horizontedelaciencia/article/view/769/972>
- Muñoz , J. (2022). Modernización de la salud pública y calidad en los centros de vacunación contra el coronavirus Lima 2021. *Ciencia Latina: Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 3152-3181. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i1.1711](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1711)
- Ortega, J. (2017). Cómo se genera una investigación científica que luego sea motivo de publicación. *Journal of the Selva Andina Research Society*, 8(2), 145-146. <https://www.redalyc.org/pdf/3613/361353711008.pdf>
- Ortíz, L. (2012). La modernización de la gestión pública en el Perú. *Gestión en el tercer milenio*, 15(30), 59-64. <https://doi.org/10.15381/gtm.v15i30.8802>
- Otzen, T. y Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *Int. J. Morphol.* 35(1), 227-232. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Pasco, J. (2015). La modernización del estado en el Perú. *Revista Estudios De*

- Políticas Públicas*, 1(2), 246–252. <https://doi.org/10.5354/repp.v2i0.38487>
- Pastrana, A. (2019). Estudio sobre la corrupción en América Latina. *Revista mexicana de opinión pública*, (27), 13-40. <https://doi.org/10.22201/fcpys.24484911e.2019.27.68726>
- Presidencia del Consejo de Ministros (2019). Modernización de la Gestión Pública. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2076086/MODERNIZACION%CC%81N%20GESTIO%CC%81N%20PU%CC%81BLICA.pdf.pdf>
- PricewaterhouseCoopers (2020). *Inversión en el elemento humano: ¿Cuánto invierten las empresas en el Perú? La ventaja de las transnacionales*. Info Capital Humano. <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos/inversion-en-el-elemento-humano-cuanto-invierten-las-empresas-en-el-peru-la-ventaja-de-las-transnacionales/>
- Pliscoff-Varas, C. (2017). Implementando la nueva gestión pública: problemas y desafíos a la ética pública. *El caso chileno. Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, 73, 141-164. <http://www.scielo.org.mx/pdf/conver/v24n73/1405-1435-conver-24-73-00141.pdf>
- Portilla, C. (2022). Modernización del Estado y la gestión administrativa en una institución pública, Lima-2021. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/85008>
- Presidencia del Consejo de Ministros (15 de Mayo, 2019). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*. <http://sgp.pcm.gob.pe/politica-nacional-de-modernizacion-de-la-gestion-publica-al-2021/>
- Quiroz, S. (2020). *Gestión de recursos humanos y eficacia del sistema administrativo de la Municipalidad provincial de Ayabaca*. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio de Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/47565>
- Ramos, C., y Casa, M. (2018.). *Los procesos de reforma y modernización administrativa del Estado uruguayo desde la Oficina de Planeamiento y*

*Presupuesto de la Presidencia de la República*. (Documentos de Trabajo On Line / FCS-PHES; 52/2018). Udelar. FCS-UM. PHES. <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/19981/1/DT%20PHES%202018-52.pdf>

Riveros, V. (2020). *Gestión de recursos humanos y procedimiento administrativo disciplinario de la Ley del Servicio Civil, en la UGEL 05 – 2020*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo.

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/62537/Riveros\\_CVK-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/62537/Riveros_CVK-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Rojas, R. (2019). *Modernización de la gestión pública y la gestión administrativa en el hospital Villa El Salvador de la DIRIS Lima Sur. 2019*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/39349>

Roth, A. (2019). Las políticas públicas y la gestión pública: un análisis desde la teoría y la práctica. *Estudios de la Gestión. Revista Internacional de administración*, (5), 223-229. <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/1207>

Sánchez, H., Reyes, C. y Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Universidad Ricardo Palma. <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/13350/n/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf>

Saravia, J. (2018). La gestión pública en el Perú en perspectiva histórica (siglos XIX-XXI). *En líneas generales*, 1(2), 143-161. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/7384>

Schober, P., Boer, C., & Schwarte, A. (2018). Correlation Coefficients: Appropriate use and interpretation. *Anesthesia & Analgesia*, 126(5), 1763–1768. doi:10.1213/ane.0000000000002864

Secretaría de Gestión Pública (2021). *Sistema de Modernización de la Gestión Pública. Avances y agenda futura*. Preciso Agencia de Contenidos. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2069623/Sistema%20de%](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2069623/Sistema%20de%20)

20Modernizacion%20de%20la%20Gestion%20Publica.pdf

SERVIR (2012). EL SERVICIO CIVIL PERUANO ANTECEDENTES, MARCO NORMATIVO ACTUAL Y DESAFÍOS PARA LA REFORMA. <http://files.servir.gob.pe/WWW/files/biblioteca/SERVIR%20-%20El%20servicio%20civil%20peruano.PDF>

SERVIR (2019). *El Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos – SAGRH*. Portal de transparencia. <https://www.servir.gob.pe/gestores-de-rrhh/gestores-de-rrhh-2/gestores-de-rrhh/>

SERVIR (2021). *El Sistema de Gestión de Recursos Humanos y la Ley del Servicio Civil*. Escuela Nacional de Administración Pública. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2679310/El%20Sistema%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos%20y%20la%20Ley%20del%20Servicio%20Civil.pdf>

Soto, F. (2021). *Modernización de la gestión pública y su relación con las competencias gerenciales en la Unidad de Fiscalización Administrativa de la Municipalidad de San Isidro, 2020*. [Tesis de maestría, Universidad Continental]. Repositorio Institucional Continental. [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10067/1/IV\\_PG\\_MGP\\_TE\\_Soto\\_Cristobal\\_2021.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10067/1/IV_PG_MGP_TE_Soto_Cristobal_2021.pdf)

Tadle, J., Sonsona, R. (2021). Vincular el desempeño administrativo de los directores con las relaciones públicas y la participación de la comunidad. *Revista Internacional de Instrucción*, 14(4), 857-872. <https://eric.ed.gov/?q=public+management+and+administrative+system&id=EJ1319082>

Torres, B. (2018). La reforma del servicio civil en el Estado peruano: análisis de los factores que explican los avances de un proceso que sigue constituyendo un desafío. *Politai: Revista de Ciencia Política*, 9(17), 147-175. <https://doi.org/10.18800/politai.201802.005>

UGEL Andahuaylas (s/f) *¿Quiénes somos?*  
<https://www.ugelandahuaylas.gob.pe/portal/index.php/nuestra-institucion/quienes-somos.html>

- Uribe, A. (2010). La gestión de recursos humanos, enfoques y perspectivas. *Punto De Vista*, 1(2). <https://doi.org/10.15765/pdv.v1i2.112>
- Utami, H. & Alamanos, E. (2022). *Resource-Based Theory: A review*. In S. Papagiannidis (Ed), TheoryHub Book. <http://open.ncl.ac.uk>
- Valdez, A. (2019). Paradigmas emergentes en la gestión pública en América Latina. *Revista venezolana de Gerencia*, 24 (86), 325-339. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/290/29059356003/html/>
- Instituto Peruano de Economía (13 de abril, 2021). *Hablemos sobre la reforma del servicio civil en el estado*. Red de Comunicación Regional (RCR). <https://www.ipe.org.pe/portal/hablemos-sobre-la-reforma-del-servicio-civil-en-el-estado/>
- Waissbluth, M. y Larraín, F. (2009). *Modelos de gestión pública: implicancias para la planificación, evaluación y control de gestión del Estado*. Un mejor Estado para Chile. <https://www.sistemaspublicos.cl/wp-content/uploads/2018/02/Modelos-de-gesti%C3%B3n-p%C3%BAblica-implicancias-para-la-planificaci%C3%B3n-evaluaci%C3%B3n-y-control-de-gesti%C3%B3n-del-Estado.pdf>

## **Anexos**

## Anexo 01. Matriz de consistencia

| Título: Pilares de la modernización de la Gestión pública y la gestión de Recursos Humanos en la UGEL Andahuaylas 2022                    |  |  |  |                                      |                         |  |   |
|---|--|--|--|--------------------------------------|-------------------------|--|---|
| Problemas   | Objetivos  | Hipótesis  | Variables e indicadores                              |                                      |                         |  |   |
| Problema General:   | Objetivo general:  | Hipótesis general:   | Variable 1/Independiente: Modernización del estado   |                                      |                         |  |   |
|   |  |  | Dimensiones  | Indicadores                          | Ítems                   | Escala de valores  | Niveles o rangos  |
| ¿Existe relación de los pilares de la modernización de la Gestión Pública y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022?. | Determinar la relación de los pilares de la modernización de la Gestión Pública y la gestión recursos de humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022. | <p>Hi: Existe relación positiva de los pilares de la modernización de la Gestión Pública y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022.</p> <p>H0: No existe relación positiva de los pilares de la modernización de la Gestión Pública y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022.</p> | Planeamiento estratégico y operativo                 | Plan de desarrollo concertado        | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8 | 1: Totalmente insatisfecho<br>2: Insatisfecho<br>3: Ni satisfecho ni insatisfecho<br>4: Satisfecho<br>5: Totalmente satisfecho | Malo (29 - 68)<br>Regular (69 -106)<br>Bueno (107 -145) |
|   |  |  |  | Plan estratégico institucional       |                         |  |   |
| Plan operativo institucional  |  |  |  |                                      |                         |  |   |
| Problemas Específicos   | Objetivos específicos  | Hipótesis específicas  | Presupuesto por resultados                           | Programas presupuestales             | 9, 10, 11 y 12          |  |   |
|   |  |  |  | Procesos productivos                 |                         |  |   |
|   |  |  |  | Monitoreo y evaluación               |                         |  |   |
|   |  |  | Gestión por procesos                                 | Metas producto – resultados          |                         |  |   |
| Optimización de procesos  | 13, 14, 15, 16, 17 y 18  |  |  |                                      |                         |  |   |
| Manuales de procedimientos  |  |  |  |                                      |                         |  |   |
| Estructura organizacional   |  |  |  |                                      |                         |  |   |
| Servicio civil meritocrático  | Personal calificado  | 19, 20, 21, 22 y 23  |  |                                      |                         |  |   |
|   |  |  | Clasificador de cargos                               |                                      |                         |  |   |
| a) ¿Cuál es la relación del pilar de políticas públicas, planeamiento estratégico, operativo y la gestión de recursos                     | Determinar la relación del pilar de políticas públicas, planeamiento estratégico, operativo y la gestión de recursos humanos en la             | Hi: Existe relación positiva del pilar de políticas públicas, planeamiento estratégico y operativo y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022.  | Seguimiento, evaluación y el sistema de conocimiento | Sistemas de seguimiento y evaluación | 24, 25, 26, 27, 28 y 29 |  |   |
|   |  |  |  | Generación de conocimiento           |                         |  |   |
|   |  |  |  | Rendición de cuentas                 |                         |  |   |
| <b>Variable 2/Dependiente: Gestión de RR. HH</b>  |  |  |  |                                      |                         |  |   |

|   |  |  | <b>Dimensiones</b>                                | <b>Indicadores</b>                      | <b>Ítems</b>                    | <b>Escala de valores</b>   | <b>Niveles o rangos</b>   |
|---|--|--|---|---|---------------------------------|--|---|
| humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022?.  | UGEL Andahuaylas, 2022.  | H <sub>0</sub> : No existe relación positiva del pilar de políticas públicas, planeamiento estratégico y operativo y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022.  | La planificación de políticas de recursos humanos | Estrategias, políticas y procedimientos | 1, 2, 3, 4, 5 y 6               | 1: Nunca<br>2: Casi Nunca<br>3: A veces<br>4: Casi siempre<br>5: Siempre | Ineficiente (19 - 44)<br><br>Regular (45 - 69)<br><br>Eficiente (70 - 95) |
|   |  |  |   | Planificación de recursos humanos       |                                 |  |   |
| b) ¿Cuál es la relación del pilar de presupuesto por resultados y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022?.   | b) Determinar la relación del pilar de presupuesto por resultados y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022.   | Hi: Existe relación positiva del pilar de presupuesto por resultados y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022.<br><br>H <sub>0</sub> : No existe relación positiva del pilar de presupuesto por resultados y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022.     | La organización del trabajo                       | Diseño de puestos                       | 7, 8, 9, 10 y 11                |  |   |
|   |  |  |   | Administración de puestos               |                                 |  |   |
| c) ¿Cuál es la relación del pilar de gestión por procesos y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022?.         | c) Determinar la relación del pilar de gestión por procesos y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022.         | Hi: Existe relación positiva del pilar gestión por procesos y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022.<br><br>H <sub>0</sub> : No existe relación positiva del pilar gestión por procesos y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022.                       | La gestión del empleo                             | Gestión de la incorporación             | 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 y 19 |  |   |
|   |  |  |   | Administración de personas              |                                 |  |   |
| d) ¿Cuál es la relación del pilar de servicio civil meritocrático y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022?. | d) Determinar la relación del pilar de servicio civil meritocrático y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022. | Hi: Existe relación positiva del pilar de servicio civil meritocrático y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022.<br><br>H <sub>0</sub> : No existe relación positiva del pilar de servicio civil meritocrático y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022. |   |   |                                 |  |   |

|  |  |   |  |  |  |  |
|--|--|---|--|--|--|--|
| <p>e) ¿Cuál es la relación del pilar de seguimiento, evaluación, gestión de conocimientos y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022?.</p>              | <p>e) Determinar la relación del pilar de seguimiento, evaluación, gestión de conocimientos y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022.</p> | <p>H<sub>i</sub>: Existe relación positiva del pilar de seguimiento, evaluación y gestión de conocimientos y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022.<br/>H<sub>0</sub>: No existe relación positiva del pilar de seguimiento, evaluación y gestión de conocimientos y la gestión de recursos humanos en la UGEL Andahuaylas, 2022.</p> |  |  |  |  |
| <p><b>Diseño de investigación:</b></p>   |  | <p><b>Población y Muestra:</b></p>  | <p><b>Técnicas e instrumentos:</b></p>   |  | <p><b>Método de análisis de datos:</b></p>   |  |
| <p><b>Enfoque:</b> Cuantitativo<br/><b>Tipo:</b> Aplicada<br/><b>Método:</b> Hipotético deductivo<br/><b>Diseño:</b> No experimental,<br/><b>Nivel:</b> Correlacional.</p> |  | <p><b>Población:</b> 150 Trabajadores de la UGEL Andahuaylas<br/><b>Muestra:</b> 108 trabajadores del área de administración general, logística y almacén, tramite documentario y RR. HH</p>  | <p><b>Técnicas:</b> Encuesta<br/><b>Instrumentos:</b> Cuestionario Encuesta de Modernización del estado (Portilla, 2022)<br/>Gestión de recursos humanos y procedimiento administrativo disciplinario de la Ley del Servicio Civil (Riveros, 2020)</p> |  | <p><b>Descriptiva:</b> Tablas y gráficos.<br/><b>Inferencial:</b> Prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnov y correlación de Rho de Spearman.</p> |  |

**Anexo 02. Tabla de operacionalización de variables**

| VARIABLES                    | DEFINICIÓN CONCEPTUAL  | DEFINICIÓN OPERACIONAL   | DIMENSIONES  | INDICADORES                          | ESCALA DE MEDICIÓN |
|------------------------------|--|--|--|--------------------------------------|--------------------|
| V1: Modernización del estado | Secretaría de Gestión Pública, (2021) es un proceso que busca mejorar lo que hace cada entidad gubernamental de manera constante y dinámica con el fin de generar un valor público y una integración de la sociedad y el Estado. | <p>Según Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (2021), está compuesta por cinco dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto por resultados</li> <li>• Planeamiento estratégico y operativo</li> <li>• Gestión por procesos</li> <li>• Servicio civil meritocrático</li> <li>• Seguimiento, evaluación y el sistema de conocimiento</li> </ul> | Planeamiento estratégico y operativo                 | Plan de desarrollo concertado        | Ordinal            |
|                              |  |  |  | Plan estratégico institucional       |                    |
|                              |  |  |  | Plan operativo institucional         |                    |
|                              |  |  | Presupuesto por resultados                           | Programas presupuestales             |                    |
|                              |  |  |  | Procesos productivos                 |                    |
|                              |  |  |  | Monitoreo y evaluación               |                    |
|                              |  |  |  | Metas producto – resultados          |                    |
|                              |  |  | Gestión por procesos                                 | Optimización de procesos             |                    |
|                              |  |  |  | Manuales de procedimientos           |                    |
|                              |  |  |  | Estructura organizacional            |                    |
|                              |  |  |  | Mecanismos de coordinación           |                    |
|                              |  |  | Servicio civil meritocrático                         | Personal calificado                  |                    |
|                              |  |  |  | Clasificador de cargos               |                    |
|                              |  |  | Seguimiento, evaluación y el sistema de conocimiento | Sistemas de seguimiento y evaluación |                    |
|                              |  |  |  | Generación de conocimiento           |                    |
| Rendición de cuentas         |  |  |  |                                      |                    |

|                       |   |  |   |   |                |
|-----------------------|---|--|---|---|----------------|
| V2: Gestión de RR. HH | Riveros (2020) indico que la gestión de recursos humanos tiene como base en la capacidad de mantener la organización lucrativa y eficiente, sosteniéndose en el adecuado uso de sus recursos humanos. Tienen como objetivo la relación entre los sujetos y la entidad, constituyendo y conservando un adecuado ambiente de trabajo que potencie las destrezas y capacidades con la finalidad que puedan tener un avance individual y la mejora de la organización como entidad. | Riveros (2020) establece que está compuesto por tres dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La planificación de políticas de recursos humanos.</li> <li>• La organización del trabajo.</li> <li>• La gestión del empleo.</li> </ul> | La planificación de políticas de recursos humanos | Estrategias, políticas y procedimientos | <b>Ordinal</b> |
|                       |   |  |   | Planificación de los recursos humanos   |                |
|                       |   |  | La organización del trabajo                       | Diseño de puestos                       |                |
|                       |   |  |   | Administración de puestos               |                |
|                       |   |  | La gestión del empleo                             | Gestión de la incorporación             |                |
|                       |   |  |   | Administración de personas              |                |

### **Anexo 03. Solicitud de autorización para la aplicación de los instrumentos**



*“Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional”*

Andahuaylas, 09 de mayo del 2022.

Mag. JORGE LIZARME FERNANDEZ

*Unidad de Gestión educativa local Andahuaylas*

**ASUNTO:** Autorización para la aplicación de cuestionarios para los trabajadores.

Me dirijo a usted mediante la presente, en la cual solicito la autorización para realizar los cuestionarios a los trabajadores de la Unidad de Gestión educativa local Andahuaylas, con la finalidad de llevar a cabo el trabajo de investigación titulado: “Pilares de la Modernización de la Gestión Pública en la gestión de recursos humanos de la UGEL Andahuaylas 2022”. Como parte del curso “Diseño y desarrollo del trabajo de Investigación” asignatura obligatoria en los estudios de posgrado de “Maestría en Gestión Pública” en la Universidad César Vallejo.

Con saludos cordiales y a tiempo de agradecerle su atención a esta solicitud, aprovecho la oportunidad para reiterarle mi más alta consideración y estima.

Atentamente.

A handwritten signature in blue ink, enclosed in a black rectangular box. The signature is stylized and appears to be 'Edith Mónica Rincón Gonzales'.

---

Edith Mónica Rincón Gonzales

DNI: 46463442

**Anexo 04. Autorización para el uso del nombre y toma de muestra de la UGEL Andahuaylas**



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA PUBLICAR SU IDENTIDAD EN LOS RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES**

Datos Generales

|  |                  |
|--|------------------|
| Nombre de la Organización:                   | RUC: 20366083406 |
| Unidad de Gestión Educativa de Andahuaylas - |                  |
| Nombre del Titular o Representante legal:    |                  |
| Mag. Jorge Lizarma Fernandez                 |                  |
| Nombres y Apellidos                          | DNI:             |
| Jorge Lizarma Fernandez                      | 31158887         |

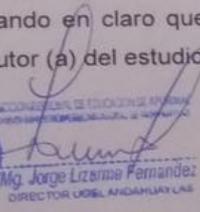
Consentimiento:

De conformidad con lo establecido en el artículo 7º, literal "f" del Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo (\*), autorizo [  ], no autorizo [  ] publicar LA IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN, en la cual se lleva a cabo la investigación:

|  |          |
|--|----------|
| Nombre del Trabajo de Investigación  |          |
| Planes de la Modernización de la Gestión Pública y la Gestión de Recursos Humanos en la UGEL-A |          |
| Nombre del Programa Académico:   |          |
|  |          |
| Autor: Nombres y Apellidos   | DNI:     |
| EDITH MONICA RINCON BONZALES   | 46463442 |

En caso de autorizarse, soy consciente que la investigación será alojada en el Repositorio Institucional de la UCV, la misma que será de acceso abierto para los usuarios y podrá ser referenciada en futuras investigaciones, dejando en claro que los derechos de propiedad intelectual corresponden exclusivamente al autor (a) del estudio.

Lugar y Fecha:

Mg. Jorge Lizarma Fernandez  
DIRECTOR UGEL ANDAHUAYLAS

Firma: \_\_\_\_\_  
**(Titular o Representante legal de la Institución)**

(\*) Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo-Artículo 7º, literal " f " Para difundir o publicar los resultados de un trabajo de investigación es necesario mantener bajo anonimato el nombre de la institución donde se llevó a cabo el estudio, salvo el caso en que haya un acuerdo formal con el gerente o director de la organización, para que se difunda la identidad de la institución. Por ello, tanto en los proyectos de investigación como en los informes o tesis, no se deberá incluir la denominación de la organización, pero sí será necesario describir sus características.



# Gobierno Regional de Apurímac

Dirección Regional de Educación Apurímac  
Unidad de Gestión Educativa Local de Andahuaylas

"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

## AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DENTRO DE LA ENTIDAD

### Consentimiento:

Mediante el presente documento, yo Mag. Jorge Lizarme Fernández identificado con DNI N° 31158887, Director de la Unidad de Gestión Educativa De Andahuaylas, con RUC N° 20366083406, **AUTORIZO** a la alumna de la Maestría en Gestión Pública de la escuela de posgrado de la Universidad Cesar Vallejos Edith Mónica Rincón Gonzales, identificado con DNI N° 46463442, realizar la toma de muestra al Personal que labora dentro de la entidad que lidero, respecto al proyecto de investigación que viene realizando titulado: "PILARES DE LA MODERNIZACIÓN DE LA "GESTIÓN PÚBLICA Y LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA UGEL ANDAHUAYLAS 2022".

Al respecto dicha información será utilizado solo con fines académicos, debiendo mantenerse en completa reserva la identidad del personal que participa en el presente estudio.

Andahuaylas 23 de mayo del 2022.



DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE APURÍMAC  
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE ANDAHUAYLAS  
Mg. Jorge Lizarme Fernandez  
DIRECTOR UGEL ANDAHUAYLAS

## Anexo 05. Instrumento para la evaluación de la variable independiente

### “Modernización del Estado”

El presente instrumento tiene como propósito determinar cómo se ha implementado la modernización del estado en la Institución Pública, dirigida a los colaboradores que laboran en esta entidad.

#### Instrucciones

Por favor leer detenidamente cada pregunta planteadas en el cuestionario y marque con un aspa (X) la respuesta que crea conveniente. Así mismo se deberá contestar de manera individual.

| 1                       | 2            | 3                             | 4          | 5                     |
|-------------------------|--------------|-------------------------------|------------|-----------------------|
| Totalmente insatisfecho | Insatisfecho | Ni satisfecho ni insatisfecho | Satisfecho | Totalmente satisfecho |

| Dimensión                             | Nº | Ítems  | Valores |   |   |   |   |
|---------------------------------------|----|--|---------|---|---|---|---|
|                                       |    |  | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Planeamiento, estratégico y operativo | 1  | La entidad ha realizado un proceso participativo con los trabajadores para la elaboración del Plan Estratégico Institucional.        |         |   |   |   |   |
|                                       | 2  | Existe articulación del Plan Estratégico Institucional con las políticas públicas nacionales y sectoriales.                          |         |   |   |   |   |
|                                       | 3  | Se ha establecido adecuadamente la misión y visión de la entidad en el Plan Estratégico Institucional.                               |         |   |   |   |   |
|                                       | 4  | En el Plan estratégico institucional se ha determinado brechas de satisfacción de atención a la ciudadanía.                          |         |   |   |   |   |
|                                       | 5  | El Plan Estratégico Institucional. ha definido objetivos estratégicos institucionales claros.  |         |   |   |   |   |
|                                       | 6  | Existe articulación del Plan Operativo institucional con el Plan Estratégico Institucional respectivamente.                          |         |   |   |   |   |
|                                       | 7  | El Plan Operativo Institucional ha establecido las actividades requeridas para brindar adecuados bienes y servicios a la ciudadanía. |         |   |   |   |   |
|                                       | 8  | Existe un proceso de evaluación de las actividades determinadas en el Plan Operativo Institucional.                                  |         |   |   |   |   |
| Presupuesto por resultados            | 9  | La Dirección de la institución ha implementado programas presupuestales.   |         |   |   |   |   |
|                                       | 10 | La Institución tiene identificado de manera correcta el proceso de servicio.   |         |   |   |   |   |
|                                       | 11 | La Institución ha establecido indicadores de medición para evaluar la correcta asignación de recursos.                               |         |   |   |   |   |
|                                       | 12 | La Institución ha establecido metas producto-resultados a mediano plazo.   |         |   |   |   |   |
| Gestión por procesos                  | 13 | La Institución cuenta con profesionales con conocimiento en optimización de procesos.  |         |   |   |   |   |

|   |    |  |  |  |  |  |  |
|---|----|--|--|--|--|--|--|
|   | 14 | La Institución cuenta con un Manual de procedimientos actualizado y adecuado.  |  |  |  |  |  |
|   | 15 | Considera que la Institución ha promovido la simplificación administrativa.  |  |  |  |  |  |
|   | 16 | Considera que la Institución utiliza la tecnología dentro de sus procesos de planificación y producción de servicios.                                |  |  |  |  |  |
|   | 17 | La Institución cuenta con una estructura organizacional óptima que garantiza el correcto desarrollo de las funciones por oficinas.                   |  |  |  |  |  |
|   | 18 | La Institución cuenta con mecanismos de coordinación (normas de conducta, estandarización de procesos) implementados.                                |  |  |  |  |  |
| Servicio civil meritocrático                      | 19 | La Institución contrata servidores públicos en base a un proceso de planificación de las necesidades de la entidad.                                  |  |  |  |  |  |
|   | 20 | La Institución ha contratado servidores públicos calificados para ocupar puestos clave.  |  |  |  |  |  |
|   | 21 | Los servidores públicos contratados por la Institución tienen libertad de expresión.   |  |  |  |  |  |
|   | 22 | El clasificador de cargos de la Institución ha sido elaborado en función al cuadro de asignación de personal y al manual de organización y funciones |  |  |  |  |  |
|   | 23 | El clasificador de cargos de la Institución ha establecido los cargos en función a los requisitos mínimos para el puesto.                            |  |  |  |  |  |
| Seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento | 24 | La Institución cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación del proceso de implementación de la modernización del estado.                       |  |  |  |  |  |
|   | 25 | La Institución realiza seguimiento y evaluación constante de los resultados esperados en la implementación de la modernización del estado.           |  |  |  |  |  |
|   | 26 | Considera que la Institución frecuentemente hay generación de conocimiento nuevo.  |  |  |  |  |  |
|   | 27 | La Institución promueve espacios de intercambio de experiencias entre funcionarios para la generación de conocimiento nuevo.                         |  |  |  |  |  |
|   | 28 | Considera que la Institución siempre realiza el proceso de rendición de cuentas.   |  |  |  |  |  |
|   | 29 | La Institución presenta informes anuales de rendición de cuentas a la Contraloría General de la Republica.   |  |  |  |  |  |

## Anexo 06. Instrumento para la evaluación de la variable dependiente

### Gestión de recursos humanos y procedimiento administrativo disciplinario de la Ley del Servicio Civil

**INSTRUCCIONES:** Cada pregunta contiene cinco (5) alternativas, priorice una de las respuestas y marque con una (x) la respuesta que usted crea conveniente. Considerando 1 = Nunca, 2 = Casi Nunca, 3 = A veces, 4 = Casi siempre, 5 = Siempre

| Nº | DIMENSIÓN / ÍTEMS  | ESCALA |   |   |   |   |
|----|--|--------|---|---|---|---|
|    | Dimensión: Planificación de Políticas de Recursos Humanos  | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1  | ¿La UGEL cuenta con estrategias aprobadas mediante lineamientos internos, que permitan alcanzar los objetivos de la entidad?   |        |   |   |   |   |
| 2  | ¿La UGEL cuenta con políticas y procedimientos establecidos con directivas o lineamientos, que dinamicen y orienten al adecuado cumplimiento de la norma y el objetivo de cada área de la entidad? |        |   |   |   |   |
| 3  | ¿La UGEL ha establecido como política de la entidad la capacitación constante de todo el personal, considerando la especialidad de cada área?  |        |   |   |   |   |
| 4  | ¿La planificación de gestión de recursos humanos contribuye a cumplir con las metas establecidas por la entidad?   |        |   |   |   |   |
| 5  | ¿La UGEL cumple con las políticas establecidas en recursos humanos?  |        |   |   |   |   |
| 6  | ¿La UGEL establece políticas y procedimientos internos en gestión de recursos humanos?   |        |   |   |   |   |
|    | <b>Dimensión: Organización del trabajo y su distribución</b>   |        |   |   |   |   |
| 7  | ¿La UGEL cuenta con una adecuada organización de trabajo?  |        |   |   |   |   |
| 8  | ¿Los puestos de trabajo de la entidad han sido diseñados, considerando las necesidades y funciones de cada área?   |        |   |   |   |   |
| 9  | ¿La UGEL cuenta con diseños adecuados de los puestos de trabajo considerando la necesidad institucional?   |        |   |   |   |   |
| 10 | ¿Los puestos de trabajo son adecuadamente administrados por la entidad, de acuerdo al perfil profesional o técnico del trabajador?   |        |   |   |   |   |
| 11 | ¿La UGEL organiza y distribuye el trabajo considerando el diseño de cada puesto de la organización?  |        |   |   |   |   |
|    | <b>Dimensión: Gestión del empleo</b>   |        |   |   |   |   |
| 12 | ¿La UGEL incorpora al trabajador a través de un proceso de selección, para su vinculación?   |        |   |   |   |   |
| 13 | ¿El proceso de inducción contribuye para una adecuada incorporación del trabajador?  |        |   |   |   |   |
| 14 | ¿El periodo de prueba permite evaluar si corresponde o no mantener de una relación laboral?  |        |   |   |   |   |
| 15 | ¿Los legajos del personal son actualizados de forma constante por los trabajadores?  |        |   |   |   |   |
| 16 | ¿El sistema de control de asistencia facilita la administración del personal en tiempo real?   |        |   |   |   |   |
| 17 | ¿Los desplazamiento del personal contribuyen en la administración de los trabajadores, para garantizar el cumplimiento de metas de la entidad?   |        |   |   |   |   |
| 18 | ¿Los procedimientos disciplinarios contribuyen en asegurar el adecuado funcionamiento de la entidad?   |        |   |   |   |   |
| 19 | ¿La UGEL efectúa adecuadamente la desvinculación de los trabajadores a fin de administrar correctamente los recursos humanos?  |        |   |   |   |   |

## Anexo 07. Validación de jueces del instrumento de la variable independiente

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE A LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO

| Nº   | DIMENSIONES / ítems  | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|--|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|  |  | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| <b>DIMENSION 1: Planeamiento estratégico y operativo</b> |  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 1  | La institución ha realizado un proceso participativo con la población para la elaboración del Plan de desarrollo concertado.         | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 2  | Existe articulación del Plan estratégico en la institución con las políticas públicas nacionales y sectoriales.                      | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 3  | Se ha establecido adecuadamente la misión y visión de la entidad en el Plan estratégico institucional.                               | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 4  | En el Plan estratégico institucional se ha determinado brechas de satisfacción de atención a la ciudadanía.                          | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 5  | El Plan estratégico de la institución ha definido objetivos estratégicos institucionales claros.                                     | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 6  | Existe articulación del Plan operativo institucional con el plan estratégico y de desarrollo respectivamente.                        | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 7  | El Plan operativo del Instituto ha establecido las actividades requeridas para brindar servicios libres y servidos a la ciudadanía.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 8  | Existe un proceso de evaluación de las actividades determinadas en el Plan operativo institucional.                                  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| <b>DIMENSION 2: Presupuesto por resultados</b>           |  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 9  | La Dirección de la institución ha implementado programas presupuestales.   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 10   | Se tiene identificado de manera correcta el proceso productivo de la institución.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 11   | La institución ha establecido indicadores de medición para evaluar la correcta asignación de recursos.                               | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 12   | La institución ha establecido metas productivas – resultados a mediano plazo.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| <b>DIMENSION 3: Gestión por procesos</b>                 |  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 13   | La institución cuenta con profesionales con conocimiento en optimización de procesos.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 14   | La institución cuenta con un Manual de procedimientos actualizado y adecuado.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 15   | Considera que la institución ha promovido la simplificación administrativa.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 16   | Considera que la institución utiliza la tecnología dentro de sus procesos de planificación y producción de servicios.                | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 17   | La institución cuenta con una estructura organizacional óptima que garantiza el correcto desarrollo de las funciones por oficinas.   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 18   | La institución cuenta con mecanismos de coordinación (normas de conducta, estandarización de procesos) implementados.                | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| <b>DIMENSION 4: Servicio civil meritocrático</b>         |  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 19   | La institución contrata servidores públicos en base a un proceso de planificación de las necesidades de la entidad.                  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 20   | La institución ha contratado servidores públicos calificados para ocupar puestos clave.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 21   | Los servidores públicos contratados por la institución tienen independencia política, salvo que es neutral en la toma de decisiones. | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |

|  |  |   |  |   |  |   |  |  |
|--|--|---|--|---|--|---|--|--|
| 22   | El clasificatorio de cargos de la institución ha sido elaborado en función al estudio de asignación de personal y al manual de organización y funciones. | X |  | X |  | X |  |  |
| 23   | El clasificatorio de cargos de la institución ha establecido los cargos en función a los requisitos mínimos para el puesto.                              | X |  | X |  | X |  |  |
| <b>DIMENSION 5: Seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento.</b> |  |   |  |   |  |   |  |  |
| 24   | La institución cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación del proceso de implementación de la modernización del estado.                           | X |  | X |  | X |  |  |
| 25   | La institución realiza seguimiento y evaluación constante de los resultados esperados en la implementación de la modernización del estado.               | X |  | X |  | X |  |  |
| 26   | Considera que la institución frecuentemente hoy generación de conocimiento nuevo.  | X |  | X |  | X |  |  |
| 27   | La institución promueve espacios de intercambio de experiencias entre funcionarios para la generación de conocimiento nuevo.                             | X |  | X |  | X |  |  |
| 28   | Considera que la institución siempre realiza el proceso de rendición de cuentas.   | X |  | X |  | X |  |  |
| 29   | La institución presenta informes anuales de rendición de cuentas a la Contraloría General de la República.   | X |  | X |  | X |  |  |

Observaciones (prestar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable [ X ]  Aplicable después de corregir [ ]  No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Ivan Cesar Peña Avendaño DNI: 06729792

Especialidad del validador: Gestión Pública

22 de Noviembre del 2021

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es concreto, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.



| N°   | DIMENSIONES / ítems  | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|--|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|  |  | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| <b>DIMENSION 1: Planeamiento estratégico y operativo</b> |  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 1  | La institución ha realizado un proceso participativo con la población para la elaboración del Plan de desarrollo concertado.         | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 2  | Existe articulación del Plan estratégico en la institución con las políticas públicas nacionales y sectoriales.                      | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 3  | Se ha establecido adecuadamente la misión y visión de la entidad en el Plan estratégico institucional.                               | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 4  | En el Plan estratégico institucional se ha determinado brechas de satisfacción de atención a la ciudadanía.                          | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 5  | El Plan estratégico de la Institución ha definido objetivos estratégicos institucionales claros.                                     | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 6  | Existe articulación del Plan operativo institucional con el plan estratégico y de desarrollo respectivamente.                        | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 7  | El Plan operativo del Instituto ha establecido las actividades requeridas para brindar adecuados bienes y servicios a la ciudadanía. | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 8  | Existe un proceso de evaluación de las actividades determinadas en el Plan operativo institucional.                                  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| <b>DIMENSION 2: Presupuesto por resultados</b>           |  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 9  | La Dirección de la institución ha implementado programas presupuestales.   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 10   | Se tiene identificado de manera correcta el proceso proactivo de la institución.   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 11   | La Institución ha establecido mecanismos de medición para evaluar la correcta asignación de recursos.                                | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 12   | La Institución ha establecido metas proactivas – resultados a mediano plazo.   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| <b>DIMENSION 3: Gestión por procesos</b>                 |  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 13   | La Institución cuenta con profesionales con conocimiento en optimización de procesos.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 14   | La Institución cuenta con un Manual de procedimientos actualizado y adecuado.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 15   | Considera que la institución ha promovido la simplificación administrativa.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 16   | Considera que la institución utiliza la tecnología dentro de sus procesos de planificación y producción de servicios.                | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 17   | La Institución cuenta con una estructura organizacional óptima que garantiza el correcto desarrollo de las funciones por oficinas.   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 18   | La Institución cuenta con mecanismos de coordinación (normas de conducta, estandarización de procesos) implementados.                | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| <b>DIMENSION 4: Servicio civil meritocrático</b>         |  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 19   | La Institución contrata servidores públicos en base a un proceso de planificación de las necesidades de la entidad.                  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 20   | La Institución ha contratado servidores públicos calificados para ocupar puestos clave.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 21   | Los servidores públicos contratados por la Institución tienen independencia política, dado que es neutral en la toma de decisiones.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |

|   |   |   |  |   |  |   |  |  |
|---|---|---|--|---|--|---|--|--|
| 22  | El clasificador de cargos de la institución ha sido elaborado en función al cuadro de asignación de personal y al manual de organización y funciones. | X |  | X |  | X |  |  |
| 23  | El clasificador de cargos de la institución ha establecido los cargos en función a los requisitos mínimos para el puesto.                             | X |  | X |  | X |  |  |
| <b>DIMENSION 5: Seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento</b> |   |   |  |   |  |   |  |  |
| 24  | La Institución cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación del proceso de implementación de la modernización del estado.                        | X |  | X |  | X |  |  |
| 25  | La Institución realiza seguimiento y evaluación constante de los resultados esperados en la implementación de la modernización del estado.            | X |  | X |  | X |  |  |
| 26  | Considera que la institución frecuentemente hay generación de conocimiento nuevo.   | X |  | X |  | X |  |  |
| 27  | La Institución promueve espacios de intercambio de experiencias entre funcionarios para la generación de conocimiento nuevo.                          | X |  | X |  | X |  |  |
| 28  | Considera que la institución siempre realiza el proceso de rendición de cuentas.  | X |  | X |  | X |  |  |
| 29  | La Institución presenta informes anuales de rendición de cuentas a la Contraloría General de la República.  | X |  | X |  | X |  |  |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): si hay suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ X ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Dra Maria Beatriz Nizama Avila      DNI: 07387056

Especialidad del validador: Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad

22 de noviembre del 2021.

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE A LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO

| Nº   | DIMENSIONES / ítems   | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|--|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|  |   | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| <b>DIMENSION 1: Planeamiento estratégico y operativo</b> |   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 1  | La Institución ha realizado un proceso participativo con la población para la elaboración del Plan de desarrollo concertado.          | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |
| 2  | Existe articulación del Plan estratégico en la institución con las políticas públicas nacionales y sectoriales.                       | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |
| 3  | Se ha establecido adecuadamente la misión y visión de la entidad en el Plan estratégico Institucional.                                | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |
| 4  | En el Plan estratégico institucional se ha determinado brechas de satisfacción de atención a la ciudadanía.                           | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |
| 5  | El Plan estratégico de la Institución ha definido objetivos estratégicos institucionales claros.                                      | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |
| 6  | Existe articulación del Plan operativo institucional con el plan estratégico y de desarrollo respectivamente.                         | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |
| 7  | El Plan operativo del Instituto ha establecido las actividades requeridas para brindar adecuados insumos y servicios a la ciudadanía. | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |
| 8  | Existe un proceso de evaluación de las actividades determinadas en el Plan operativo institucional.                                   | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |
| <b>DIMENSION 2: Presupuesto por resultados</b>           |   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 9  | La Dirección de la institución ha implementado programas presupuestales.  | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |
| 10   | Se han identificado de manera correcta el proceso productivo de la institución.   | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |
| 11   | La Institución ha establecido indicadores de medición para evaluar la correcta asignación de recursos.                                | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |
| 12   | La Institución ha establecido metas producto - resultados a mediano plazo.  | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |
| <b>DIMENSION 3: Gestión por procesos</b>                 |   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 13   | La Institución cuenta con profesionales con conocimiento en optimización de procesos.   | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |
| 14   | La Institución cuenta con un Manual de procedimientos actualizado y adecuado.   | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |
| 15   | Considera que la Institución ha promovido la simplificación administrativa.   | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |
| 16   | Considera que la Institución utiliza la tecnología dentro de sus procesos de planificación y producción de servicios.                 | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |
| 17   | La Institución cuenta con una estructura organizacional óptima que garantiza el correcto desarrollo de las funciones por oficinas.    | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |
| 18   | La Institución cuenta con mecanismos de coordinación (normas de conducta, estandarización de procesos) implementados.                 | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |
| <b>DIMENSION 4: Servicio civil meritocrático</b>         |   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 19   | La Institución contrata servidores públicos en base a un proceso de planificación de las necesidades de la entidad.                   | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |
| 20   | La Institución ha contratado servidores públicos calificados para ocupar puestos clave.   | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |
| 21   | Los servidores públicos contratados por la Institución tienen independencia política, salvo que es neutral en la toma de decisiones.  | x                        |    | x                       |    | x                     |    |             |

|  |   |   |  |   |  |   |  |  |
|--|---|---|--|---|--|---|--|--|
| 22   | El clasificador de cargos de la Institución ha sido elaborado en función al cuadro de asignación de personal y al manual de organización y funciones. | x |  | x |  | x |  |  |
| 23   | El clasificador de cargos de la Institución ha establecido los cargos en función a los requisitos mínimos para el puesto.                             | x |  | x |  | x |  |  |
| <b>DIMENSION 5: Seguimiento, evaluación y sistema de conocimiento.</b> |   |   |  |   |  |   |  |  |
| 24   | La Institución cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación del proceso de implementación de la modernización del estado.                        | x |  | x |  | x |  |  |
| 25   | La Institución realiza seguimiento y evaluación constante de los resultados esperados en la implementación de la modernización del estado.            | x |  | x |  | x |  |  |
| 26   | Considera que la Institución frecuentemente hay generación de conocimiento nuevo.   | x |  | x |  | x |  |  |
| 27   | La Institución promueve espacios de intercambio de experiencias entre funcionarios para la generación de conocimiento nuevo.                          | x |  | x |  | x |  |  |
| 28   | Considera que la Institución siempre realiza el proceso de rendición de cuentas.  | x |  | x |  | x |  |  |
| 29   | La Institución presenta informes anuales de rendición de cuentas a la Contraloría General de la República.  | x |  | x |  | x |  |  |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador, Dr. WALTER ARCESIO GUILLEN CASTILLO DNI:07958620

Especialidad del validador: MAGISTER EN GESTION PUBLICA, DOCTOR EN GESTION PUBLICA Y GOBERNABILIDAD

19 de noviembre del 2021

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Firma del Experto Informante.

## Anexo 08. Validación de jueces del instrumento de la variable dependiente

| CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS |   |             |    |            |    |          |    |             |
|---|---|-------------|----|------------|----|----------|----|-------------|
| N°  | DESCRIPCIÓN DE ÍTEM   | Suficiencia |    | Referencia |    | Valencia |    | Sugerencias |
|   |   | SI          | NO | SI         | NO | SI       | NO |             |
| <b>Dimensión: Planificación de la Política de Recursos Humanos</b>                          |   |             |    |            |    |          |    |             |
| 1   | ¿La UGEL 05 cuenta con estrategias aprobadas mediante lineamientos internos, que permitan alcanzar los objetivos de la entidad?   | X           |    | X          |    | X        |    |             |
| 2   | ¿La UGEL 05 cuenta con políticas y procedimientos establecidos con directivas o lineamientos, que dirijan y orienten al adecuado cumplimiento de la norma y el objetivo de cada área de la entidad? | X           |    | X          |    | X        |    |             |
| 3   | ¿La UGEL 05 ha establecido como política de la entidad la capacitación constante de todo el personal, considerando la especialidad de cada área?  | X           |    | X          |    | X        |    |             |
| 4   | ¿La planificación de gestión de recursos humanos contribuye a cumplir con las metas establecidas por la entidad?  | X           |    | X          |    | X        |    |             |
| 5   | ¿La UGEL 05 cumple con las políticas establecidas en recursos humanos?  | X           |    | X          |    | X        |    |             |
| 6   | ¿La UGEL 05 establece políticas y procedimientos internos en gestión de recursos humanos?   |             |    |            |    |          |    |             |
| <b>Dimensión: La Organización del Trabajo</b>   |   |             |    |            |    |          |    |             |
| 7   | ¿La UGEL 05 cuenta con una adecuada organización de trabajo?  | X           |    | X          |    | X        |    |             |
| 8   | ¿Los puestos de trabajo de la entidad han sido descritos, considerando las necesidades y funciones de cada área?  | X           |    | X          |    | X        |    |             |
| 9   | ¿La UGEL 05 cuenta con diseños adecuados de los puestos de trabajo considerando la necesidad institucional?   | X           |    | X          |    | X        |    |             |
| 10  | ¿Los puestos de trabajo son adecuadamente administrados por la entidad, de acuerdo a perfil profesional o técnico de trabajador?  | X           |    | X          |    | X        |    |             |
| 11  | ¿La UGEL 05 organza y distribuye el trabajo considerando el diseño de cada puesto de la organización?   | X           |    | X          |    | X        |    |             |
| <b>Dimensión: Gestión del Empleo</b>  |   |             |    |            |    |          |    |             |
| 12  | ¿La UGEL 05 incorpora al trabajador a través de un proceso de selección, para su vinculación?   | X           |    | X          |    | X        |    |             |
| 13  | ¿El proceso de inducción contribuye para una adecuada incorporación del trabajador?   | X           |    | X          |    | X        |    |             |
| 14  | ¿El periodo de prueba permite evaluar si corresponde o no mantener de una relación laboral?   | X           |    | X          |    | X        |    |             |
| 15  | ¿Los logros del personal son actualizados de forma constante por los trabajadores?  | X           |    | X          |    | X        |    |             |
| 16  | ¿El sistema de control de asistencia refleja la administración del personal en tiempo real?   | X           |    | X          |    | X        |    |             |
| 17  | ¿Los desplazamiento del personal contribuyen en la administración de los trabajadores, para garantizar el cumplimiento de metas de la entidad?  | X           |    | X          |    | X        |    |             |
| 18  | ¿El sistema de control de asistencia refleja la administración del personal en tiempo real?   | X           |    | X          |    | X        |    |             |
| 17  | ¿Los desplazamiento de personal contribuye en la administración de los trabajadores, para garantizar el cumplimiento de metas de la entidad?  | X           |    | X          |    | X        |    |             |
| 18  | ¿Los procedimientos disciplinarios contribuyen en asegurar el adecuado funcionamiento de la entidad?  | X           |    | X          |    | X        |    |             |
| 19  | ¿La UGEL 05 otorga adecuadamente la desvinculación de los trabajadores a fin de administrar correctamente los recursos humanos?   | X           |    | X          |    | X        |    |             |

Observaciones (prestar si hay suficiencia): Ninguna

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  Aplicable después de corregir ( )  No aplicable ( )

Apellidos y nombres del juez validador: Roberto Pineda DNI: 7261150

Grade y Especialidad del validador: Magister en Gestión Pública

Lima 18 de Abril del 2020

**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico planteado.  
**Referencia:** El ítem es apropiado para medir el componente o dimensión específica del constructo.  
**Valencia:** Se establece un signo al asignar el resultado del ítem, es positivo, neutro y negativo.  
**Nota de suficiencia:** Se debe cumplir la mayoría de ítems planteados con valor positivo para medirla dimensión.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

| N°  | DIMENSIONES / ITEMS   | % pertinencia |    | % relevancia |    | % claridad |    | Sugerencias |
|---|---|---------------|----|--------------|----|------------|----|-------------|
|   |   | SI            | NO | SI           | NO | SI         | NO |             |
| <b>Dimensión: Implementación de Políticas de Recursos Humanos</b> |   |               |    |              |    |            |    |             |
| 1   | ¿La UGEL 06 cuenta con estrategias aprobadas mediante instrumentos internos, que permitan alcanzar los objetivos de la entidad?   | X             |    | X            |    | X          |    |             |
| 2   | ¿La UGEL 06 cuenta con políticas y procedimientos establecidos con directivas o instrumentos, que dinamizan y orientan al adecuado cumplimiento de la norma y el objetivo de cada área de la entidad? | X             |    | X            |    | X          |    |             |
| 3   | ¿La UGEL 06 ha establecido como política de la entidad la capacitación constante de todo el personal, considerando la especialidad de cada área?  | X             |    | X            |    | X          |    |             |
| 4   | ¿La planificación de gestión de recursos humanos contribuye a cumplir con las metas establecidas por la entidad?  | X             |    | X            |    | X          |    |             |
| 5   | ¿La UGEL 06 cumple con las políticas establecidas en recursos humanos?  | X             |    | X            |    | X          |    |             |
| 6   | ¿La UGEL 06 establece políticas y procedimientos internos en gestión de recursos humanos?   |               |    |              |    |            |    |             |
| <b>Dimensión: La Organización del trabajo</b>                     |   |               |    |              |    |            |    |             |
| 7   | ¿La UGEL 06 cuenta con una adecuada organización de trabajo?  | X             |    | X            |    | X          |    |             |
| 8   | ¿Los puestos de trabajo de la entidad han sido diseñados, considerando las necesidades y funciones de cada área?  | X             |    | X            |    | X          |    |             |
| 9   | ¿La UGEL 06 cuenta con diseños adecuados de los puestos de trabajo considerando la necesidad institucional?   | X             |    | X            |    | X          |    |             |
| 10  | ¿Los puestos de trabajo son adecuadamente administrados por la entidad, de acuerdo al perfil profesional o técnico del trabajador?  | X             |    | X            |    | X          |    |             |
| 11  | ¿La UGEL 06 organiza y distribuye el trabajo considerando el diseño de cada puesto de la organización?  | X             |    | X            |    | X          |    |             |
| <b>Dimensión: Gestión del empleo</b>                              |   |               |    |              |    |            |    |             |
| 12  | ¿La UGEL 06 incorpora al trabajador a través de un proceso de selección, para su vinculación?   | X             |    | X            |    | X          |    |             |
| 13  | ¿El proceso de inducción contribuye para una adecuada incorporación del trabajador?   | X             |    | X            |    | X          |    |             |
| 14  | ¿El periodo de prueba permite evaluar si corresponde o no manteniendo una relación laboral?   | X             |    | X            |    | X          |    |             |
| 15  | ¿Los equipos del personal son actualizados de forma constante por los trabajadores?   | X             |    | X            |    | X          |    |             |
| 16  | ¿El sistema de control de asistencia facilita la administración del personal en tiempo real?  | X             |    | X            |    | X          |    |             |
| 17  | ¿Los desplazamiento del personal contribuyen en la administración de los trabajadores, para garantizar el cumplimiento de metas de la entidad?  | X             |    | X            |    | X          |    |             |

|    |   |   |  |   |  |   |  |  |
|----|---|---|--|---|--|---|--|--|
| 18 | ¿El sistema de control de asistencia facilita la administración del personal en tiempo real?  | X |  | X |  | X |  |  |
| 17 | ¿Los desplazamiento de personal contribuyen en la administración de los trabajadores, para garantizar el cumplimiento de metas de la entidad? | X |  | X |  | X |  |  |
| 18 | ¿Los procedimientos disciplinarios contribuyen en asegurar el adecuado funcionamiento de la entidad?  | X |  | X |  | X |  |  |
| 19 | ¿La UGEL 06 electa adecuadamente la desvinculación de los trabajadores a fin de administrar convenientemente los meses laborales?             | X |  | X |  | X |  |  |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): None

Opinión de aplicabilidad:  Aplicable  Aplicable después de corregir  No aplicable

Apellidos y nombre del/los validador(es): Aguiar P. A. Cissa R. de 29268966

Grado y Especialidad del validador: Mg. en Gestión de los Servicios de la Salud

Lima, 11 de 6 del 2020



**Pertinencia:** El ítem corresponde al contenido teórico formalizado.

**Relevancia:** El ítem es apropiado para la medición del componente o dimensión específica del constructo.

**Claridad:** Se entiende a claridad alguna el enunciado del ítem, es claro, exacto y directo.

**Intercambiable:** se determinó la validez de ítem planteando un conjunto de alternativas para medir la dimensión.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

| N°   | DESCRIPCIONES / ITEMS  | Verbsencia |    | Relevancia |    | Cuidado |    | Sugerencias |
|--|--|------------|----|------------|----|---------|----|-------------|
|  |  | SI         | NO | SI         | NO | SI      | NO |             |
| <b>Dimension: Planificación de Políticas de Recursos Humanos</b> |  |            |    |            |    |         |    |             |
| 1  | ¿La UGEL 06 cuenta con catálogos aprobados mediante instrumentos internos, que permitan alcanzar los objetivos de la entidad?  | X          |    | X          |    | X       |    |             |
| 2  | ¿La UGEL 06 cuenta con políticas y procedimientos establecidos con disciplinas o instrumentos, que dirijan y orienten al adecuado cumplimiento de la norma y el objetivo de cada área de la entidad? | X          |    | X          |    | X       |    |             |
| 3  | ¿La UGEL 06 ha establecido como política de la entidad la capacitación constante de todo el personal, considerando la especialidad de cada área?   | X          |    | X          |    | X       |    |             |
| 4  | ¿La participación de gerentes de recursos humanos contribuye a cumplir con las normas establecidas por la entidad?   | X          |    | X          |    | X       |    |             |
| 5  | ¿La UGEL 06 cumple con las políticas establecidas en recursos humanos?   | X          |    | X          |    | X       |    |             |
| 6  | ¿La UGEL 06 establece políticas y procedimientos internos en gestión de recursos humanos?  |            |    |            |    |         |    |             |
| <b>Dimension: La Organización del Trabajo</b>                    |  |            |    |            |    |         |    |             |
| 7  | ¿La UGEL 06 cuenta con una adecuada organización de trabajo?   | X          |    | X          |    | X       |    |             |
| 8  | ¿Los puestos de trabajo de la entidad han sido diseñados, considerando las necesidades y funciones de cada área?   | X          |    | X          |    | X       |    |             |
| 9  | ¿La UGEL 06 cuenta con diseños adecuados de los puestos de trabajo considerando la necesidad organizacional?   | X          |    | X          |    | X       |    |             |
| 10   | ¿Los puestos de trabajo son adecuadamente administrados por la entidad, de acuerdo al perfil profesional o técnico del trabajador?   | X          |    | X          |    | X       |    |             |
| 11   | ¿La UGEL 06 organiza y distribuye el trabajo considerando el diseño de cada puesto de la organización?   | X          |    | X          |    | X       |    |             |
| <b>Dimension: Condiciones del Empleo</b>                         |  |            |    |            |    |         |    |             |
| 12   | ¿La UGEL 06 incorpora al trabajador a través de un proceso de selección, para su vinculación?  | X          |    | X          |    | X       |    |             |
| 13   | ¿El proceso de selección contribuye para una adecuada incorporación del trabajador?  | X          |    | X          |    | X       |    |             |
| 14   | ¿El periodo de prueba permite evaluar si corresponde o no mantenerse una relación laboral?   | X          |    | X          |    | X       |    |             |
| 15   | ¿Las leyes del personal son actualizadas de forma constante por los trabajadores?  | X          |    | X          |    | X       |    |             |
| 16   | ¿El sistema de control de asistencia facilita la administración del personal en tiempo real?   | X          |    | X          |    | X       |    |             |
| 17   | ¿Los desplazamiento del personal contribuyen en la administración de los trabajadores, para garantizar el cumplimiento de requisitos de la entidad?  | X          |    | X          |    | X       |    |             |

|    |  |   |  |   |  |   |  |  |
|----|--|---|--|---|--|---|--|--|
| 18 | ¿El sistema de control de asistencia facilita la administración del personal en tiempo real?   | X |  | X |  | X |  |  |
| 17 | ¿Los desplazamiento de personal contribuyen en la administración de los trabajadores, para garantizar el cumplimiento de requisitos de la entidad? | X |  | X |  | X |  |  |
| 18 | ¿Los procedimientos disciplinarios contribuyen en asegurar el adecuado funcionamiento de la entidad?   | X |  | X |  | X |  |  |
| 19 | ¿La UGEL 06 efectúa adecuadamente la desvinculación de los trabajadores a fin de administrar correctamente los recursos humanos?                   | X |  | X |  | X |  |  |

Observaciones (precisar si hay referencias): \_\_\_\_\_ **NO SE REFIEREN A LOS ÍTEMOS PLANTEADOS** \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [ X ]**    Aplicado después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellido y nombre del juez calificador: **RIVEROS TORRES AUGUSTO**    DNE: **3911796**

Grado y Especialidad del calificador: **ABOGADO EN SECCIÓN PÚBLICA**

18 de julio del 2025.

El presente es un instrumento de carácter interno. Formado por: Resolución o Acta de Consejo de Administración o Comisión de Control. Firmado por el juez calificador y el funcionario designado en el OFICIO, 8803 y 8903.

Nota: Este certificado, si no incluye el sello de firma personal del funcionario del nivel correspondiente.

**Augusto RIVEROS TORRES**  
DNE: 3911796

## Anexo 09. Fichas SUNEDU de los validadores

| GRADUADO                                     | GRADO O TÍTULO  | INSTITUCIÓN  |
|--|---|--|
| PEÑA AVENDAÑO, IVAN<br>CESAR<br>DNI 06729792 | BACHILLER EN ECONOMIA<br>Fecha de diploma: 24/07/1990<br>Modalidad de estudios: -<br><br>Fecha matrícula: Sin información (***)<br>Fecha egreso: Sin información (***)          | UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN<br>MARCOS<br><i>PERU</i> |
| PEÑA AVENDAÑO, IVAN<br>CESAR<br>DNI 06729792 | ECONOMISTA<br>Fecha de diploma: 15/12/1993<br>Modalidad de estudios: -  | UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN<br>MARCOS<br><i>PERU</i> |
| PEÑA AVENDAÑO, IVAN<br>CESAR<br>DNI 06729792 | MAGISTER EN GESTION PUBLICA<br>Fecha de diploma: 08/04/15<br>Modalidad de estudios: -<br><br>Fecha matrícula: Sin información (***)<br>Fecha egreso: Sin información (***)      | UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO<br><i>PERU</i>           |
| PEÑA AVENDAÑO, IVAN<br>CESAR<br>DNI 06729792 | DOCTOR EN GESTION PUBLICA Y<br>GOBERNABILIDAD<br>Fecha de diploma: 06/05/17<br>Modalidad de estudios: PRESENCIAL<br><br>Fecha matrícula: 02/01/2015<br>Fecha egreso: 15/07/2016 | UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO<br><i>PERU</i>           |

(\*\*\*) Ante la falta de información, puede presentar su consulta formalmente a través de la mesa de partes virtual en el siguiente enlace <https://enlinea.sunedu.gob.pe/>

| GRADUADO                                       | GRADO O TÍTULO   | INSTITUCIÓN   |
|--|--|---|
| NIZAMA AVILA, MARIA<br>BEATRIZ<br>DNI 07387056 | BACHILLER EN OBSTETRICIA<br>Fecha de diploma: 19/04/1990<br>Modalidad de estudios: -<br><br>Fecha matrícula: Sin información (***)<br>Fecha egreso: Sin información (***)                          | UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE<br>PORRES<br><i>PERU</i> |
| NIZAMA AVILA, MARIA<br>BEATRIZ<br>DNI 07387056 | LICENCIADO EN OBSTETRICIA<br>Fecha de diploma: 08/11/1990<br>Modalidad de estudios: -  | UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE<br>PORRES<br><i>PERU</i> |
| NIZAMA AVILA, MARIA<br>BEATRIZ<br>DNI 07387056 | MAGISTER EN GESTION DE LOS SERVICIOS DE LA<br>SALUD<br>Fecha de diploma: 23/03/15<br>Modalidad de estudios: -<br><br>Fecha matrícula: Sin información (***)<br>Fecha egreso: Sin información (***) | UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR<br>VALLEJO<br><i>PERU</i>   |
| NIZAMA AVILA, MARIA<br>BEATRIZ<br>DNI 07387056 | DOCTORA EN GESTION PUBLICA Y<br>GOBERNABILIDAD<br>Fecha de diploma: 22/11/16<br>Modalidad de estudios: PRESENCIAL<br><br>Fecha matrícula: 09/01/2015<br>Fecha egreso: 31/08/2016                   | UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR<br>VALLEJO<br><i>PERU</i>   |

(\*\*\*) Ante la falta de información, puede presentar su consulta formalmente a través de la mesa de partes virtual en el siguiente enlace <https://enlinea.sunedu.gob.pe/>

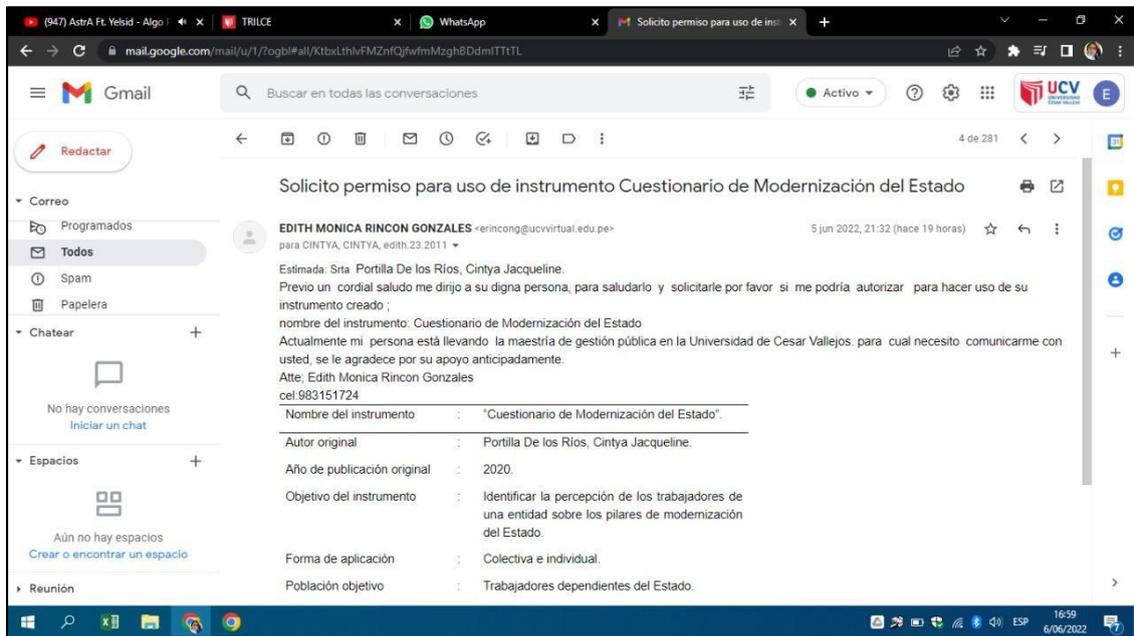
| GRADUADO  | GRADO O TÍTULO  | INSTITUCIÓN  |
|---|---|--|
| GUILLEN CASTILLO, WALTER<br>ARCESIO<br>DNI 07959820 | MEDICO CIRUJANO<br>Fecha de diploma: 11/01/1990<br>Modalidad de estudios: -   | UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO<br>VILLARREAL<br><i>PERU</i> |
| GUILLEN CASTILLO, WALTER<br>ARCESIO<br>DNI 07959820 | BACHILLER EN MEDICINA<br>Fecha de diploma: 11/01/1990<br>Modalidad de estudios: -<br><br>Fecha matrícula: Sin información (***)<br>Fecha egreso: Sin información (***)          | UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO<br>VILLARREAL<br><i>PERU</i> |
| GUILLEN CASTILLO, WALTER<br>ARCESIO<br>DNI 07959820 | MEDICO CIRUJANO<br>MEDICINA INTEGRAL Y GESTION EN SALUD<br>Fecha de diploma: 18/08/2005<br>Modalidad de estudios: -   | UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE<br>SAN MARCOS<br><i>PERU</i> |
| GUILLEN CASTILLO, WALTER<br>ARCESIO<br>DNI 07959820 | MAGISTER EN GESTION PUBLICA<br>Fecha de diploma: 05/09/2014<br>Modalidad de estudios: -<br><br>Fecha matrícula: Sin información (***)<br>Fecha egreso: Sin información (***)    | UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO<br><i>PERU</i>           |
| GUILLEN CASTILLO, WALTER<br>ARCESIO<br>DNI 07959820 | DOCTOR EN GESTION PUBLICA Y<br>GOBERNABILIDAD<br>Fecha de diploma: 06/05/17<br>Modalidad de estudios: PRESENCIAL<br><br>Fecha matrícula: 02/01/2015<br>Fecha egreso: 15/07/2016 | UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO<br><i>PERU</i>           |

| GRADUADO                                     | GRADO O TÍTULO  | INSTITUCIÓN  |
|--|---|--|
| AYQUIPA PALO, ELIANA<br>ELVA<br>DNI 29568956 | LICENCIADO EN NUTRICION HUMANA<br>Fecha de diploma: 26/01/1996<br>Modalidad de estudios: -  | UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN<br>DE AREQUIPA<br><i>PERU</i>  |
| AYQUIPA PALO, ELIANA<br>ELVA<br>DNI 29568956 | BACHILLER EN NUTRICION Y DIETETICA<br>Fecha de diploma: 26/07/1995<br>Modalidad de estudios: -<br><br>Fecha matrícula: Sin información (***)<br>Fecha egreso: Sin información (***)   | UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN<br>DE AREQUIPA<br><i>PERU</i>  |
| AYQUIPA PALO, ELIANA<br>ELVA<br>DNI 29568956 | BACHILLER EN MEDICINA HUMANA<br>Fecha de diploma: 31/01/2011<br>Modalidad de estudios: -<br><br>Fecha matrícula: Sin información (***)<br>Fecha egreso: Sin información (***)         | ASOCIACIÓN UNIVERSIDAD PRIVADA SAN<br>JUAN BAUTISTA<br><i>PERU</i> |
| AYQUIPA PALO, ELIANA<br>ELVA<br>DNI 29568956 | MEDICO CIRUJANO<br>Fecha de diploma: 21/02/2011<br>Modalidad de estudios: -   | ASOCIACIÓN UNIVERSIDAD PRIVADA SAN<br>JUAN BAUTISTA<br><i>PERU</i> |
| AYQUIPA PALO, ELIANA<br>ELVA<br>DNI 29568956 | MAGISTER EN GESTION DE LOS SERVICIOS DE<br>LA SALUD<br>Fecha de diploma: 22/11/16<br>Modalidad de estudios: PRESENCIAL<br><br>Fecha matrícula: 27/03/2014<br>Fecha egreso: 31/12/2015 | UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO<br><i>PERU</i>                   |

| GRADUADO  | GRADO O TÍTULO  | INSTITUCIÓN  |
|---|---|--|
| SOTO LIENDO, FRAZYA<br>STEPANNY<br>DNI 42611590 | BACHILLER EN ESTOMATOLOGIA<br>Fecha de diploma: 06/03/2008<br>Modalidad de estudios: -<br><br>Fecha matrícula: Sin información (***)<br>Fecha egreso: Sin información (***) | UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA<br>ASOCIACIÓN CIVIL<br><i>PERU</i> |
| SOTO LIENDO, FRAZYA<br>STEPANNY<br>DNI 42611590 | CIRUJANO DENTISTA<br>Fecha de diploma: 27/08/2008<br>Modalidad de estudios: -   | UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA<br>ASOCIACIÓN CIVIL<br><i>PERU</i> |
| SOTO LIENDO, FRAZYA<br>STEPANNY<br>DNI 42611590 | MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA<br>Fecha de diploma: 09/06/17<br>Modalidad de estudios: PRESENCIAL<br><br>Fecha matrícula: 10/01/2015<br>Fecha egreso: 31/08/2016                | UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO<br><i>PERU</i>                         |

(\*\*\*) Ante la falta de información, puede presentar su consulta formalmente a través de la mesa de partes virtual en el siguiente enlace <https://enlinea.sunedu.gob.pe/>

## Anexo 10. Comunicación de permisos con las autoras de los instrumentos



## Anexo 11. Valor de correlación de Spearman

### Niveles de correlación bilateral

| Rango de Coeficiente de correlación | Interpretación                       |
|-------------------------------------|--------------------------------------|
| -1.00 a -0.90                       | Correlación negativa muy fuerte.     |
| -0.89 a -0.70                       | Correlación negativa fuerte.         |
| -0.69 a -0.40                       | Correlación negativa moderada.       |
| -0.39 a -0.10                       | Correlación negativa baja.           |
| -0.10 a 0.00                        | Correlación negativa insignificante. |
| 0.00 a +0.10                        | Correlación positiva insignificante. |
| +0.11 a +0.39                       | Correlación positiva baja.           |
| +0.40 a +0.69                       | Correlación positiva moderada.       |
| +0.70 a +0.89                       | Correlación positiva fuerte.         |
| +0.90 a +1.00                       | Correlación positiva muy fuerte.     |

---

Tomado de Schober, P., Boer, C., & Schwarte, A. (2018). Correlation Coefficients: Appropriate use and interpretation. *Anesthesia & Analgesia*, 126(5), 1763–1768. doi:10.1213/ane.0000000000002864