



U N I V E R S I D A D
AUTÓNOMA
D E I C A

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ICA FACULTAD DE
ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y
FINANZAS

TITULO:

**ANÁLISIS DEL PERFIL DEL SERVIDOR PÚBLICO Y LOS
FACTORES QUE LIMITAN SU DESEMPEÑO BAJO
CONDICIONES DE EMERGENCIA SANITARIA COVID-19:
ESTUDIO DE CASO GOBIERNO LOCAL Y REGIONAL –
CHINCHA, ICA**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión Pública

Presentado por:

Raquel Mercedes Sotomayor Parián

Código Orcid N°

0000-0003-2123-0123

Chincha, 2020

RESUMEN

Los servidores públicos cumplen una labor clave en el desempeño de la administración estatal para producir bienes y servicios los mismos que son brindados a los ciudadanos. Asimismo, en el contexto de la Pandemia del COVID 19, se ha observado como los servidores públicos tienen que desempeñar sus trabajos frente a diferentes retos y desafíos. En el Perú, en los últimos nueve años se han promovido reformas al Régimen del Servicio Civil, sin embargo, la mejora avanza a paso lento, identificándose así la necesidad de conocer información desde una perspectiva local y regional, por lo que el objetivo de la investigación fue analizar el perfil del servidor público y sus factores limitantes bajo condiciones en la emergencia sanitaria de COVID 19, planteando el estudio de caso de Chíncha – Ica. Esta investigación es de tipo cuali-cuantitativa, se aplicaron encuestas bajo la modalidad virtual, la muestra estuvo representada por un total de 45 respuestas para gobierno local representado por la Municipalidad Provincial de Chíncha y 60 para el gobierno regional representado por el Gobierno Regional de Ica. Los resultados indicaron como perfil del servidor público bajo condiciones de pandemia para efectos del estudio a servidores con modalidad de contrato bajo locación, con un rango de edad entre 30 a 44 años, con un nivel educativo de superior no universitaria, con menos de 6 años de experiencia general y en su mayoría desempeñan la función a nivel operativo. Y respecto a su desarrollo de actividades el 70.5% viene realizando trabajo presencial y el 29.5% trabajo remoto, lo cual también ha permitido diferenciar los factores limitantes en base al perfil del servidor identificado bajo condiciones de emergencia sanitaria. Finalmente se encontró correlación existente entre los factores limitantes traslado al trabajo, plazos establecidos para las actividades designadas, insuficientes equipos de protección de bioseguridad, responsabilidades familiares y falta de infraestructura de TI, las mismas que se relacionaron con la modalidad de contratación y rango de edades.

Palabras claves: Servidor público, desempeño, emergencia sanitaria, COVID 19, gobierno local, gobierno regional

ABSTRACT

Public servants play a key role in the performance of the state administration to produce goods and services that are provided to citizens. Likewise, in the context of the COVID 19 Pandemic, it has been observed how public servants have to carry out their jobs from the different activities they carry out, bringing with them challenges and challenges. In Peru, in the last nine years, reforms to the Civil Service Regime have been promoted, however the improvement advances at a slow pace, thus identifying the need to know information from a local and regional perspective, so the objective of this project is to analyze the profile of the public servant and its limiting factors, proposing the case study of Chincha - Ica on the subject under conditions in the health emergency of COVID 19. This research is quali-quantitative, surveys were applied under the virtual modality, the sample was represented by a total of 45 responses for the local government represented by the Provincial Municipality of Chincha and 60 for the regional government represented by the Regional Government of Ica. The results indicated as the profile of the public servant under pandemic conditions for the purposes of the study to servants with the modality of contract under lease, with an age range between 30 to 44 years, with a non-university higher education level, with less than 6 years of general experience and mostly perform the function at the operational level. And with respect to their development of activities, 70.5% have been doing face-to-face work and 29.5% remote work, which has also made it possible to differentiate the limiting factors based on the profile of the server identified under health emergency conditions. Finally, a correlation was found between the limiting factors transfer to work, established deadlines for designated activities, insufficient biosafety protection equipment, family responsibilities and lack of IT infrastructure, which were related to the type of hiring and age range.

Keywords: Public servant, performance, health emergency, COVID 19, local government, regional government

Índice

Resumen	ii
Abstract	iii
I. Planteamiento del Problema	
1.1. Problema identificado.....	6
1.2. Preguntas de investigación	7
1.3. Justificación e Importancia	8
1.4. Impacto de la investigación	10
II. Objetivos	
2.1. Objetivos General y Específicos.....	12
III. Estado del Arte	
3.1. Antecedentes.....	13
3.2. Marco Teórico.....	15
3.3. Definiciones	25
3.4. Base Legal.....	26
IV. Metodología	
4.1. Tipo y Nivel de investigación	28
4.2. Diseño de investigación.....	28
4.3. Instrumentos de medición.....	28
4.4. Población.....	29
4.5. Recolección de información de campo	29
V. Resultados e Interpretación	
5.1. Descripción de resultados	30
5.2. Análisis de resultados.....	31
5.2.1. Perfil del Servidor Público del Gobierno Local y Regional	31
5.2.2. Situación actual del Servidor Público del caso de estudio	35
5.2.3. Factores que limitan su desempeño bajo condiciones de emergencia sanitaria por COVID-19.....	36

5.2.4. Correlación de los factores limitantes frente a la emergencia sanitaria con el perfil del servidor público del caso de estudio	39
VI. Discusión.....	50
VII. Conclusiones y Recomendaciones.....	52
VIII. Referencias.....	54
IX. Anexos.....	60

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Problema identificado

Actualmente, en el país existe datos sobre el servicio civil peruano, pero a nivel de gobierno nacional, desde documentos internacionales hasta pequeños trabajos en su mayoría a nivel descriptivo de tesis (Guerra, 2017), (Corrales, 2017). Por su parte, referente a la información de gobiernos locales y regionales solo se encuentran estudios que abarcan como áreas muy específicas una institución estatal o varios gobiernos locales pero con información limitada, dicho vacío de información dificulta una mejor intervención del estado a nivel de los servidores públicos trayendo como consecuencia una ineficiente gestión pública generando así malestar a los ciudadanos por ser ellos los usuarios de los diferentes servicios públicos (trámites estatales, atención al usuario, solicitudes, etc) (Balcázar, 2018), (García, 2015).

Por otro lado, al inicio del estado de emergencia por la pandemia, quedaron suspendidos varios derechos fundamentales (libertad, seguridad personal, inviolabilidad de domicilio, tránsito y reunión). Se suspendieron, además, las actividades en los centros laborales públicos y privados y se transitaba hacia el teletrabajo paulatinamente. Sólo se mantuvieron las actividades esenciales como salud, producción y venta de productos farmacéuticos, producción y provisión de alimentos, servicios bancarios y financieros, servicio de agua y luz, centros telefónicos, entre otros, por lo que el tránsito estaba restringido y solo abierto para algunas actividades básicas como compra de alimentos, medicamentos, asistencia a centros médicos sólo para emergencias y urgencias y atención de personas con Covid-19 en Hospitales. A su vez, las fronteras fueron cerradas y

se suspendieron los servicios de transporte terrestre, fluvial y aéreo en el país (MCLCP, 2020).

Asimismo, frente a la coyuntura de la pandemia del COVID-19, el desempeño del trabajo del servidor público se vio afectado, lo cual respondía a diferentes razones, sobre todo en la etapa del confinamiento social, donde de un momento a otro se tenía que continuar laborando desde casa y pues muchos no contaban con la infraestructura de tecnologías de información adecuada para un buen desempeño, a ello se suma que conforme iban pasando los meses, la mayoría e gobiernos locales y regionales, debían realizar actividades presenciales indiscutibles sobre todo aquellas relacionadas a desarrollo social, producción, planeamiento y presupuesto, logística, entre otros por lo que se necesitaba el retorno del servidor público a sus actividades presenciales, frente a ello, la investigación buscó conocer cuáles eran los factores limitantes para un buen desempeño de sus labores.

En base a ello, el perfil del servidor público desde la perspectiva local y regional se vuelve un tema de interés donde se generan preguntas como ¿Cuál es el perfil del servidor público del gobierno regional Ica y del gobierno local Chincha? Cuál es la situación actual? ¿Qué factores limitan su desempeño bajo condiciones de emergencia sanitaria COVID 19? Para resolver dichas interrogantes se requiere información detallada que dé a conocer esta información aún inexistente.

1.2. Preguntas de investigación

1.2.1. Pregunta de Investigación General

¿Cuál es el análisis del perfil del servidor público peruano y sus factores que limitan su desempeño bajo condiciones de emergencia sanitaria COVID 19, en el

estudio de caso: desde un enfoque de gobierno local y regional – Chíncha, Ica?

1.2.2. Pregunta de Investigación Específicas

P.E.1. ¿Cuál es el perfil del servidor público del gobierno local y regional del caso de estudio?

P.E.2. ¿Cuál es la situación actual del perfil del servidor público del gobierno local y regional del caso de estudio?

P.E.3. ¿Cuáles son los factores que limitan su desempeño bajo condiciones de emergencia sanitaria COVID 19?

P.E.4. ¿Cuál es la correlación entre los factores limitantes frente a la emergencia sanitaria con el perfil del servidor público del caso de estudio?

1.3. Justificación e Importancia

Esta investigación se justifica en que el tema del servidor público que se ubica dentro de la temática de gestión pública ha sido identificado como prioritario dentro de la Agenda de Investigación 2017 – 2021 por el Consorcio de Investigación en Estudios Sociales (Lavado y Campos, 2016), dicha institución es referente nacional en temas sociales de investigación ya que coordinan continuamente con el Ministerios de Economía y Finanzas y otros ministerios para la evaluación de las intervenciones de políticas públicas, así como estudios de investigación que generen línea base y conocimiento propiamente dicho. Además, esta investigación también responde al interés internacional, pues existe información de diferentes países que muestran sus modelos de intervención a nivel del servicio civil (Del Campo y Bonivento, 2016), (Oslak, 2002)

y se alinea al cumplimiento de uno de los objetivos de la OCDE como es trabajo decente y crecimiento económico. Por otro lado, se debe mencionar que la participación de servidores públicos según el nivel de gobierno se distribuyen en un 47% para gobiernos regionales (que incluye la presencia de profesionales de salud y educación básica) y el 14% en gobiernos locales, lo cual en suma supera el 39% de servidores públicos en el gobierno nacional (SERVIR, 2016b); de esta manera esta data justifica el interés de realizar el proyecto de investigación en esta temática. Asimismo, es necesario mencionar que actualmente el 18% de los servidores públicos se encuentran en el ámbito del Decreto Legislativo N°276, un 19% está bajo el Decreto Legislativo N°1057, Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios (CAS) y solo el 13% de funcionarios estatales es parte del Decreto Legislativo N°728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral; lo cual si se lleva a nivel de la Población Económicamente Activa – PEA, se está hablando del 9% del país (Casanova, 2019), por lo que dicha heterogeneidad dificulta un trato igualitario ya sea por la remuneración o beneficios los cuales pueden tener una repercusión a nivel del desarrollo de sus actividades (desempeño) y afectando el perfil del servidor público.

Bajo ese enfoque al responder esta investigación al área de gestión pública, específicamente al servicio civil, los resultados serán de relevancia y pueden tener alcance nacional (Trefogli, 2013). Por otro lado, conocer el análisis del perfil de los servidores públicos y sus factores que limitan su desempeño podrá mejorar las intervenciones de SERVIR a nivel de instituciones públicas ya que como se ha mencionado anteriormente, es escasa la información a nivel local y regional lo cual representa una oportunidad para la Universidad Autónoma de Ica de realizar una

investigación que servirá para el país. Asimismo, la ejecución de este proyecto espera generar datos de primera fuente sirviendo de insumo al momento de publicar los resultados de investigación.

Adicional a lo anterior mencionado, hoy en día la humanidad y por ende el Perú se enfrenta a un enorme desafío. La crisis del COVID-19 está teniendo un impacto en todas las dimensiones de la vida humana: la salud pública, el sistema laboral, la interacción social, el debate político, el uso del espacio público, la economía, el medio ambiente y la vida cultural. En ese contexto, en el país los gobiernos locales y regionales requieren trabajar bajo la crisis para mantener un funcionamiento ordenado de los servicios públicos en las ciudades y sobre todo mejorar la capacidad de respuesta, pues la demora de ello viene trayendo como consecuencia crisis económica que a su vez termina conllevando al incremento de número de contagiados debido a la búsqueda por los alimentos y otros servicios que no están a su alcance.

1.4. Impacto de la investigación

Los resultados de la investigación están orientados a contribuir en información básica la cual permitirá a las instituciones estatales y autoridades en recursos humanos conocer aspectos importantes como los factores que limitan el desempeño del servidor, para que con dicha información se prioricen mejoras para los servidores públicos con el objetivo de elevar su rendimiento y por consecuente el servicio al público en general.

Asimismo, a nivel social, es preciso recalcar que el impacto será positivo en la sociedad pues como bien se sabe los servidores públicos desempeñan sus funciones al servicio del ciudadano, por lo que si se genera información base sobre el

perfil público del servidor e identifican las limitaciones de desempeño a solucionar, el impacto será en bienestar de la población peruana pues de esta manera las intervenciones del Estado serán más oportunas y acordes a la realidad de los gobiernos locales y regionales.

II. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General y Específicos

2.1.1. Objetivo General

Analizar el perfil del servidor público peruano y sus factores que limitan su desempeño bajo condiciones de emergencia sanitaria COVID 19, en el estudio de caso: desde un enfoque de gobierno local y regional – Chincha, Ica

2.1.2. Objetivos Específicos

O.E.1. Conocer el perfil del servidor público del gobierno local y regional del caso de estudio

O.E.2. Identificar la situación actual del perfil del servidor público del gobierno local y regional del caso de estudio

O.E.3. Identificar los factores que limitan su desempeño bajo condiciones de emergencia sanitaria COVID 19

O.E.4. Correlacionar los factores limitantes frente a la emergencia sanitaria con el perfil del servidor público del caso de estudio

III. ESTADO DEL ARTE

3.1. Antecedentes

A nivel internacional, diferentes estudios han permitido realizar aspectos comparativos entre países donde se analiza desde la legislación hasta los diferentes aspectos de gestión del servidor público relacionados al perfil del servidor público e índices de calidad del servicio civil (Ipenza, 2017) (Oleas, et. al, 2015), no obstante, también se ha conocido intervenciones estatales que no han funcionado en algunos países permitiendo priorizar la importancia de conocer estos desafíos y limitaciones.

Asimismo, existen estudios de alcance internacional, que muestran un análisis comparado de las rutas críticas recorridas por cada caso en las mejoras de sus burocracias con el objetivo de poder identificar en qué niveles es posible operar para alcanzar éxito en las reformas en diferentes contextos normativos, organizacionales, de gestión y perfiles de los recursos humanos. (Iacoviello y Chudnovsky, 2015).

En lo que refiere al Perú, el ente rector del sistema de recursos humanos del sector público, SERVIR, aún no ha podido implementar el nuevo Régimen del Servicio Civil de la Ley N° 30057 (Oleas, et. al, 2015), lo cual representa un reto para los próximos años es implementar el régimen de la Ley N°30057 y desarrollar instrumentos de evaluación para validar que las personas que accedan al servicio civil de carrera cuenten con el perfil adecuado y se desempeñen de forma eficiente (Martínez y Miguel, 2019); Sin bien, la estructura de la organización del trabajo en el servicio civil no se encuentra lo suficientemente desarrollada independientemente de las herramientas formales existentes (Gabel-Shemueli, et.al, 2013), se han desarrollado un estudios a nivel de Perú que describe el diagnóstico institucional del servicio civil en

América Latina: Perú, lo cual evidencia como se ha mejorado en los últimos años a partir de una evaluación de los índices de desarrollo del servicio civil a partir del promedio de los índices de calidad, lo cual incluye criterios relacionados al perfil del servidor público peruano y limitaciones de desempeño desde diferentes aspectos como: eficiencia, consistencia estructural, mérito, capacidad funcional y capacidad integradora (Iacoviello, 2015).

Asimismo, existen documentos emitidos por SERVIR sobre el Manual de Gestión de Rendimiento del Servidor Público los cuales son de carácter orientador e instructivo para la implementación en las entidades del Subsistema de Gestión del Rendimiento en las instituciones del Estado. (SERVIR, 2018).

A nivel regional, no se han reportado estudios que incidan sobre el perfil del servidor público y los factores que limitan su desempeño.

Por otro lado, se ha realizado un estudio de gobiernos locales: Principales hallazgos sobre los puestos con los que cuentan y las personas que los ocupan, enfocados a la obtención de información sobre las características del servidor público, en la cual participaron quince (15) regiones, donde se trabajó con una muestra de setenta y tres (73) municipalidades (09 provinciales y 64 distritales) (SERVIR, 2016a). Si bien en este estudio participaron tres municipalidades distritales de Chíncha, el desarrollo solo se basó en las características del servidor público de gobiernos locales (brecha salarial, enfoque de género, régimen laboral, edad, entre otros), con una antigüedad a la fecha ya de cuatro años.

Bajo ese enfoque, conocer la información del caso de estudio: a nivel de gobierno regional y local sería brindar resultados que

servirán de insumo para la toma de decisiones en la implementación de políticas sobre el servicio civil peruano.

Además, se debe mencionar que este tema es fundamental para el desarrollo de la gestión pública porque los servidores públicos son el eje fundamental que sostienen los servicios que se brindan a los ciudadanos por lo que si las intervenciones del estado a través de SERVIR no son las adecuadas finalmente estaría afectando a una correcta implementación de las políticas estatales.

3.2. Marco Teórico

3.2.1. Niveles y funciones de los Servidores Civiles de Carrera¹

Niveles	Descripción
CA1 – Asistente	<p>Primer nivel de la carrera. Su finalidad es brindar el apoyo necesario a los puestos de niveles mayores en el desempeño de las funciones principales del rol. Los puestos asociados a este nivel realizan las siguientes funciones, en el ámbito del rol al que pertenecen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recoger, registrar y sistematizar información que sirva como insumo para las funciones principales del rol. • Elaborar versiones preliminares de documentos asociados al quehacer del rol. • Acompañar y hacer seguimiento en labores operativas. • Ejecutar labores básicas específicas propias del rol.
CA2 – Analista	<ul style="list-style-type: none"> • Segundo nivel de la carrera. Su finalidad es realizar las funciones principales del rol, de manera articulada con el equipo de trabajo que integra. Los puestos asociados a este nivel realizan las siguientes funciones, en el ámbito del rol al que pertenecen: • Procesar y analizar información, y, de requerirse,

¹ Directiva N° 001-2015-SERVIR/GPGSC “Familias de Puestos y Roles y Manual de Puestos Tipo (MPT) aplicables al régimen del Servicio Civil”

	<p>recoger y sistematizar la misma.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar documentos e instrumentos asociados al quehacer del rol. • Ejecutar las funciones principales propias del rol de acuerdo a la normativa vigente.
CA3 – Coordinador / Especialista	<p>Tercer nivel de la carrera. Su finalidad es realizar las funciones complejas del rol, y coordinar, de ser el caso, a grupos internos de trabajo. Los puestos asociados a este nivel realizan las siguientes funciones, en el ámbito del rol al que pertenecen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atender casos complejos y, de requerirse, validar los productos de los analistas. • Coordinar, orientar y supervisar las actividades de grupos internos de trabajo. • Identificar oportunidades de mejora en los procesos en que participa.
CA4 – Ejecutivo / Experto	<p>Cuarto y último nivel de la carrera. Los puestos asociados a este nivel pueden asumir dos ámbitos diferentes de acción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejecutivo: Su finalidad es conducir a un equipo de trabajo para cumplir las metas operativas bajo su responsabilidad. Los puestos asociados a este nivel realizan las siguientes funciones, en el ámbito del rol al que pertenecen: <ul style="list-style-type: none"> ○ Proponer los lineamientos de los procesos a llevar a cabo en el ámbito de su competencia, incorporando acciones de mejora. ○ Conducir al equipo de trabajo a su cargo para la ejecución de sus funciones. ○ Participar, también de la ejecución de las actividades de mayor responsabilidad del rol. ○ Elaborar y proponer informes técnicos en materia de su competencia. • Experto: Su finalidad es ser desarrollar las funciones que demandan mayor especialización del rol. Los

	<p>puestos asociados a este nivel realizan las siguientes funciones, en el ámbito del rol al que pertenecen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Realizar las funciones que demandan mayor especialización. ○ Desde su calidad de referente en el ámbito en que se desempeña, emitir opinión técnica relevante. ○ De requerirse, conducir a equipos de trabajo a su cargo en el marco de la labor que desempeña.
--	--

3.2.2. Características del Perfil del Servidor

- Modalidad de contratación
- Ámbito geográfico (urbano o rural)
- Nivel de trabajo que desempeña
- Edad
- Nivel de estudios culminados
- Experiencia general

3.2.3. Avances iniciales del Servicio Civil Peruano

A nivel país, uno de los ámbitos donde se ha avanzado ha sido en el planeamiento estratégico de políticas se ha incluido la planificación de los recursos humanos que se van a encargar de llevar a cabo los diferentes planes de gobierno. En este sentido, la planificación es transversal a toda la Administración Pública. Este tema no es menor, dado que la burocracia del aparato estatal es la encargada de implementar las decisiones de política. Desde el 2005, el Perú avanzó iniciativas para la mejora del Servicio Civil Peruano, lo que ha traído consigo también desafíos como se muestran en la siguiente tabla:

	Perú
Existencia de Planificación estratégica	-No se observa una estrategia formal de documentos que expresen la planificación. Sin embargo, la realidad es que, incluso con fuertes cambios políticos, se sostuvieron ciertas políticas de Estado más allá de los gobiernos. Esto incluso abarca al empleo público.
Coherencia estratégica de la gestión de recursos humanos	-Persisten ciertas deficiencias ya que las normas vigentes desde la década del noventa generan falta de transparencia con relación a información sobre la planta. -Debido a la fuerte restricción presupuestaria existente y a la necesidad de que sus modificaciones requieran una norma legislativa o un Decreto de Urgencia, la adaptación frente a los cambios estratégicos del entorno es limitada.
Información de base	-Desde el 2005, se realizaron importantes esfuerzos orientados a resolver la situación de debilidad en los sistemas de información. -En 2007 y 2008, se diseñaron dos nuevos módulos: (i) el Módulo para la Gestión de los Recursos Humanos (MGRH) que permite obtener información sobre datos personales, laborales, remuneraciones, experiencia profesional, estudios, etc., y (ii) el sistema SERVIR que genera información de los recursos humanos en base al Registro Nacional de Personas del Servicio Civil (RNPSC).
Eficacia de la planificación	-Las rigideces del sistema impiden reequilibrar con facilidad las dotaciones de personal para las diversas entidades. -El gasto en personal es el mayor del presupuesto aunque disminuyó y mejoró su nivel de ejecución. -Se observan avances en el proceso de ordenamiento de la información.

Fuente: Iacoviello, 2011

3.2.4. Actores principales del Servicio Civil Peruano

a) *Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR)*

Entidad rectora del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, funciona como un organismo especializado con independencia funcional para ejercer su labor a nivel multisectorial e intergubernamental en relación con la gestión de los recursos humanos pertenecientes al Estado. Su principal objetivo consiste en mejorar la administración pública, a través del fortalecimiento del servicio civil, para lo cual diseña y establece políticas de ordenamiento y coordinación del empleo público y controla su cumplimiento a nivel nacional.

b) *Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP),*

Institución de educación superior que tiene por objetivo desarrollar y ejecutar procesos de formación y capacitación para formar a directivos públicos y a servidores públicos en materia de administración y gestión pública.

c) *Secretaría de la Gestión Pública correspondiente a la Presidencia del Consejo de Ministros*

Es el órgano técnico-normativo rector del Sistema Administrativo de la Modernización de la gestión pública. Desde 2007 tiene la función de coordinar, encabezar el proceso de modernización de la gestión pública y formular y evaluar las propuestas para su progreso

d) *Dirección General de Presupuesto Público – MEF*

Constituye como la máxima autoridad técnico-normativa en materia presupuestaria. Es la responsable en temas vinculados a remuneraciones, bonificaciones y demás beneficios del sector público. Asimismo, aprueba las escalas remunerativas generales y beneficios de toda índole, las modificaciones de las remuneraciones y bonificaciones y del Presupuesto Analítico del Personal.

e) *Oficinas Generales de Recursos Humanos – Gobiernos Regionales y Locales*

Se constituyen en órgano responsable de formular, coordinar, ejecutar y controlar las estrategias, políticas, procesos técnicos y acciones de los recursos humanos en cada entidad del Estado. A su vez, brindan apoyo en la implementación de las políticas y lineamientos formulados por SERVIR.

3.2.5. Teorías para el Diagnóstico del Servidor Público

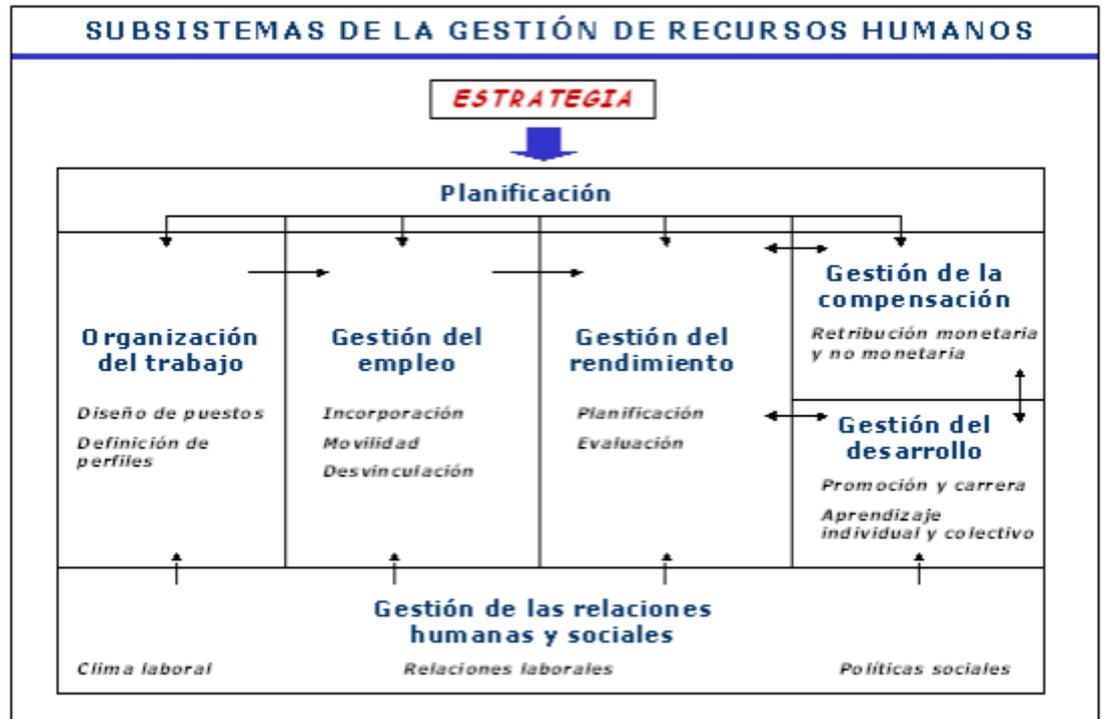
3.2.5.1. El marco conceptual: perspectiva estratégica y sistémica para la GRH

La gestión de los recursos humanos (GRH) es un modelo integrado cuya finalidad básica es la adecuación de las personas a la estrategia de una organización o sistema multi-organizativo para la producción acorde con las finalidades perseguidas. Esa búsqueda, naturalmente, no se produce en el vacío sino que está condicionada de manera constante por el contexto interno de la organización (estructura, cultura entre otros) y el entorno (marco legal, mercado laboral, entre otros)

Modelo Integrado de Gestión Estratégica de Recursos Humanos



Fuente: Longo, 2002



Fuente: Longo, 2002

Para que un conjunto de políticas y prácticas de recursos humanos funcione se deben cumplir tres requisitos:

1. **Los subsistemas deben estar operativos:** que exista un conjunto mínimo de prácticas de personal coherentes que permitan inferir racionalmente su existencia y operatividad.
2. **Deben producirse las interconexiones necesarias:** que exista coordinación entre los subsistemas en el sentido que se indica en el gráfico de arriba, y no funcionar de forma aislada.

3. *Debe existir coherencia estratégica:* la

totalidad de los subsistemas deben aparecer como aplicaciones de una estrategia de recursos humanos derivada de la estrategia organizativa, y cohesionados por aquélla, ya que una política o práctica de personal no puede ser juzgada al margen de esta coherencia básica.

Este marco analítico propone una serie de puntos críticos que se distribuyen en los diferentes subsistemas mencionados anteriormente. Cada punto crítico describe una situación específica y deseada que hace referencia a algún aspecto clave de la GRH, ya sea perteneciente a un subsistema en particular o a la interconexión de varios. En ese sentido, el punto crítico es un parámetro concreto y sustantivo que permite la comparación con la situación empíricamente encontrada en el caso de estudio. Esa comparación se operacionaliza en una escala de 0 a 5, donde el máximo puntaje refleja la mayor correspondencia entre la situación expresada en el punto crítico y el caso de estudio. Del conjunto de puntos críticos se derivan cinco índices que permiten mensurar diferentes aspectos que hacen al desempeño general del sistema de servicio civil; Mérito, Eficiencia, Capacidad Funcional, Capacidad Integradora y Consistencia Estructural (Iacoviello, 2011).

3.2.6. Nueva metodología de evaluación: el Marco Analítico “calibrado”

Para la construcción de los cinco índices de calidad del servicio civil, el Marco Analítico original (Longo, 2002) propone 93 puntos críticos. Dos de los índices se despliegan en tres subíndices, con lo cual se proporcionan un total de once parámetros mensurables que reflejan el desempeño y calidad del sistema. A partir de la experiencia de haber aplicado sistemáticamente esta metodología en veintidós países de la región, se identificó los aspectos de cada subsistema de la GRH que resultan vitales para su funcionamiento adecuado y cuáles son aquellos índices que resultan críticos para el seguimiento de los servicios civiles.

A fin de hacer más eficiente el proceso de diagnóstico, más recientemente se propone una selección de puntos críticos y de índices, reorganizados en función de la estructura de la CIFP (Longo y Iacoviello, 2010). Precisamente, la propuesta de la Nueva Metodología de Evaluación consiste en utilizar una selección de los puntos críticos, identificando aquellos que resultan más significativos para reflejar el nivel de desarrollo de cada subsistema y de cada índice. Esta selección incluye los puntos críticos que en el Marco Analítico tenían asignada la máxima ponderación, a los cuales se agregaron algunos otros con ponderación media con el objetivo de cubrir adecuadamente los aspectos centrales que

propone la CIFP para cada uno de los subsistemas de GRH.

Tabla 1: Índices de calidad del sistema de función pública o servicio civil

Eficiencia: evalúa el grado de optimización de la inversión en capital humano que presenta el sistema de Función Pública
Mérito: evalúa el grado en que el sistema de Servicio Civil incorpora en sus diferentes políticas y prácticas
Consistencia Estructural: evalúa solidez e integración sistemática del Servicio Civil
Capacidad Funcional: evalúa la capacidad del sistema de servicio civil para influir eficazmente en el comportamiento de los empleados públicos
Capacidad integradora: evalúa la eficacia con que el sistema de servicio civil logra armonizar las expectativas de los diferentes actores

Fuente: Basado en Longo, 2002

3.3. Definiciones

- Servidor civil²: Es aquel que realiza funciones directamente vinculadas al cumplimiento de las funciones sustantivas y de administración interna de una ciudad.
- Empleado Público¹: Es todo funcionario o servidor de las entidades de la Administración Pública, en cualquiera de los niveles jerárquicos sea éste nombrado, contratado, designado, de confianza o electo que desempeñe actividades o funciones en nombre o al servicio del Estado, no importando el régimen jurídico de la entidad en la que se preste servicios ni el régimen laboral o contratación al que esté sujeto.
- Puesto²: Conjunto de funciones y responsabilidades

²Ley N° 30057 – Ley del Servicio Civil

que corresponden a una posición dentro de una entidad, así como los requisitos para su adecuado ejercicio.

- Función Pública³: Es toda actividad temporal o permanente, remunerada u honoraria, realizada por una persona en nombre o al servicio de las entidades de la Administración Pública, en cualquiera de sus niveles jerárquicos.
- Gestión del Rendimiento: Es una herramienta de gestión del talento humano que se contempla como uno de los siete subsistemas que compone el Sistema Administrativo de Recursos Humanos del sector público de nuestro país, mediante el cual se busca identificar, reconocer y promover el aporte de los servidores civiles a los objetivos y metas institucionales. Asimismo, permite evidenciar las necesidades de capacitación requeridas por los servidores para mejorar su desempeño de acuerdo al puesto que ocupan.

3.4. Base Legal

- Ley N° 28175 – Marco del Empleo Público
- Establece los lineamientos generales para promover, consolidar y mantener una administración pública moderna, jerárquica, profesional, unitaria, descentralizada y desconcentrada, basada en el respeto al Estado de Derecho, los derechos fundamentales y la dignidad de la persona humana, el desarrollo de los valores morales y éticos y el fortalecimiento de los principios democráticos, para obtener mayores

³ Ley N° 27815 - Ley del Código de Ética de la Función Pública

niveles de eficiencia del aparato estatal y el logro de una mejor atención a las personas.

- Ley N° 30057 – Ley del Servicio Civil
- Ley que establece un régimen, único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado, así como para aquellas personas que están encargadas de su gestión, del ejercicio de sus potestades y de la prestación de servicios a cargo de estas.
- Ley N° 27815 - Ley del Código de Ética de la Función Pública
- Ley que contiene los principios, deberes y prohibiciones que rigen para los servidores públicos de las entidades de la Administración Pública.
- Directiva 001-2013-SERVIR-GDSRH, Formulación del Manual de Perfiles de Puesto (MPP)
- Directiva N° 001-2015-SERVIR/GPGSC “Familias de Puestos y Roles y Manual de Puestos Tipo (MPT) aplicables al régimen del Servicio Civil”.
- Directiva N° 001-2016-SERVIR/GDSRH “Normas para la Gestión del Proceso de Diseño de Puestos y Formulación del Manual de Perfiles de Puestos – MPP”

IV. METODOLOGIA

4.1. Tipo y Nivel de la Investigación

La investigación será de tipo cuali-cuantitativa; cualitativa porque se realizará un diagnóstico actual del perfil del servidor público en el estudio de caso, cuantitativa porque se determinará a través de una encuesta las características del servidor (perfil) y los factores que limitan un adecuado desempeño de los servidores públicos, así como la correlación existente entre ellos.

4.2. Diseño de Investigación

El diseño de estudio será descriptivo exploratorio, analítico. Descriptivo porque permitirá conocer el perfil y los factores limitantes en el desempeño del servidor público; exploratorio porque no existen antecedentes de información referente a las dos variables de estudio a nivel de gobierno local y regional (Chincha – Ica) y analítico porque se tendrá en cuenta para la recolección de la información, la técnica de la encuesta en suma con la revisión bibliográfica permitirán realizar una búsqueda en detalle a partir de la triangulación de datos que finalmente culminará con el análisis del perfil del servidor público y sus factores limitantes de desempeño en el estudio de caso.

4.3. Instrumento de Medición

El instrumento que se utilizó para el recojo de información fue la encuesta (Anexo 1), la misma que se diseñó adaptando de modelos ya establecidos pues debía adecuarse al contexto de la pandemia, asimismo, se realizó la validación respectiva con expertos de diferentes instituciones del estado con experiencia en gestión pública. Las instituciones que participaron en la validación fueron: CONCYTEC, INIA, REMURPE, UNMSM, CITEagroindustrial, ITP (Anexo 2)

4.4. Población

La muestra correspondió a dos entidades estatales: gobierno local de Chincha (Municipalidad Provincial) y gobierno regional de Ica, estuvo constituido por 45 y 60 servidores públicos respectivamente, la encuesta se realizó de acuerdo a los criterios establecidos de referencia nacional e internacional (SERVIR, 2016a, 2016b) (Iacoviello, 2015) para el diagnóstico del perfil del servidor público, así como la identificación de los factores limitantes en el estudio de caso adaptado en el contexto del COVID-19; teniendo en cuenta los criterios de inclusión y exclusión.

Criterios de Inclusión:

- a) Municipalidad Provincial y Gobierno Regional de Ica
- b) Servidores públicos mando alto, medio y operadores
- c) Servidores que cuenten con contrato directo en la entidad estatal (no servicios tercerizados).

Criterios de Exclusión:

- a) Entidades del estado que no pertenezcan a la Municipalidad Provincial y Gobierno Regional de Ica
- b) Servidores que no cuenten con contrato directo en la entidad estatal (servicios tercerizados).
- c) Servidores que no quieran participar de la encuesta.

4.5. Recolección de la información a través del trabajo de campo

Una vez diseñada y validada la encuesta se procedió a trabajar la versión digital a través del formulario de Google, ya que la encuesta se realizó de manera virtual a los correos proporcionados por la Municipalidad Provincial de Chincha y el Gobierno Regional de Ica. Posterior a ello, se pasó a realizar la recolección de información (Anexo 3)

V. RESULTADOS

5.1. Descripción de los resultados

De acuerdo a la información del instrumento utilizado (encuestas), se realizó el análisis del perfil del servidor público de los estudios de caso: local – Municipalidad Provincial de Chincha y regional: Gobierno Regional de Ica. Posteriormente se analizaron las respuestas de los factores limitantes en su desempeño, así como los desafíos y oportunidades generados a nivel de su trabajo durante el contexto de la pandemia.

Por lo que para brindar un mejor análisis, se describen los criterios de segmentación más importantes sobre los que se analiza tanto el perfil del servidor público como los factores limitantes en su desempeño.

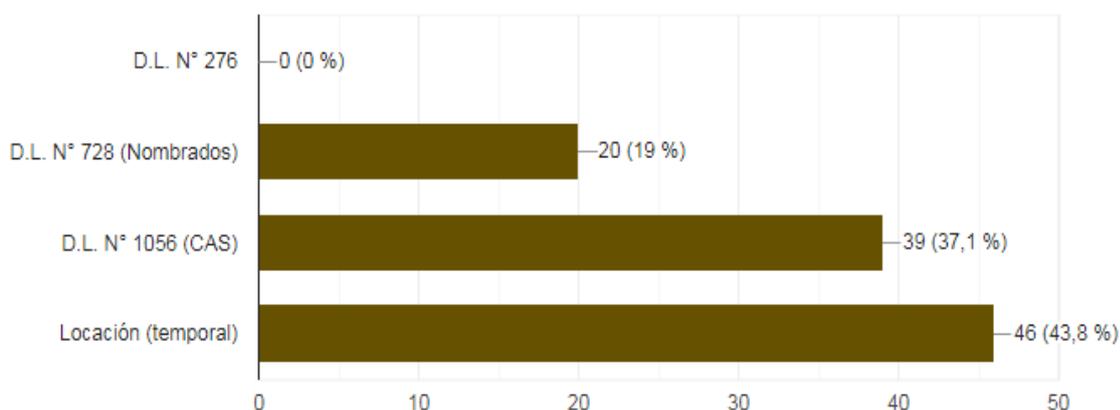
Tabla N° 1: Criterios de Segmentación del estudio

	Ítem	Porcentaje (%)	N
Centro de trabajo	Gobierno Local	42.9	45
	Gobierno Regional	57.1	60
Sexo	Masculino	57.1	60
	Femenino	42.9	45
Modalidad de trabajo	Presencial	70.5	74
	Remoto	29.5	31

5.2. Análisis de los resultados

5.2.1. Perfil del Servidor Público del Gobierno Local y Regional

De acuerdo a las características que se miden cuando



se realiza el análisis del perfil del servidor público se consideró: modalidad de contrato, rango de edad, nivel educativo culminado, años de experiencia general y nivel de puesto (Servir, 2016).

Fig. 1. Modalidad de Contratación en los estudios de caso: Gobiernos Local y Regional

En lo referente a la modalidad de contratación, tal como se observa en la Figura 1, de los 105 encuestados (45 gobierno local y 60 gobierno regional), el 43.8% de los que participaron en el estudio respondieron que se encuentran bajo la modalidad de locación (temporal), ello se justifica en que parte de las particularidades de las entidades estatales es que un número representativo de sus trabajadores pertenecen a la tercera edad por lo que frente al estado de emergencia, algunos reportaron ser personas de riesgo, por lo que estas instituciones tuvieron que realizar contratos de locación para aquellos puestos donde se requería que se desarrolle actividad presencial. Por su parte como segundo tipo

de contrato predominante destaca la modalidad D.L. N° 1056 (CAS) con un 37.1%, que se asocia más al grupo activo que viene desarrollando actividad presencial, seguidamente se registra la modalidad D.L. N° 728 (Nombrados) con un 19% y ninguno (0%) se reportó para la modalidad D.L. N° 276.

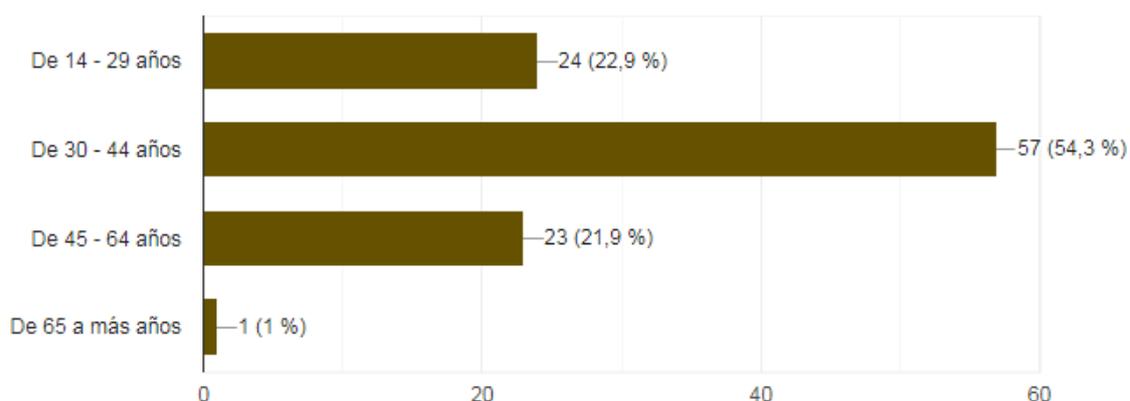


Fig. 2. Rango de edad en los estudios de caso: Gobiernos Local y Regional

De la Figura 2, se reporta que el 54.3% de los encuestados se encuentra en un rango de edad de 30 a 44 años, lo cual básicamente responde a la exigencia de realizar el trabajo presencial, como bien se sabe los gobiernos locales y regionales vienen cumpliendo un rol fundamental en el desarrollo de sus funciones frente a la pandemia. Asimismo, el segundo rango que se refleja es el de 14 a 29 años con un 22.9%, seguido del rango de 45 a 64 años con un 21.9% y finalmente solo se reportó un 1% para el caso de 65 a más.

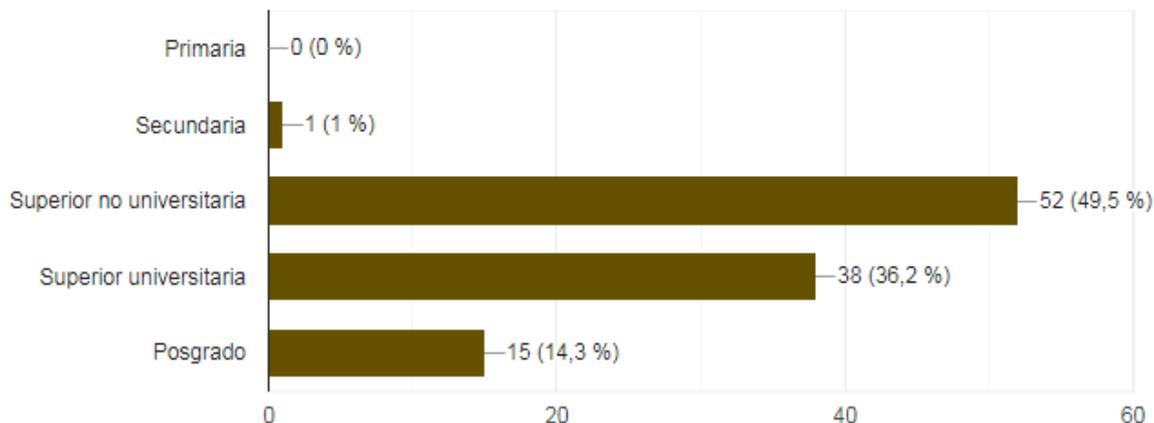


Fig. 3. Nivel educativo culminado en los estudios de caso: Gobiernos Local y Regional

De la Figura 3, en lo referente al nivel educativo, se reportó que un 49.5% cuenta con estudios superior no universitaria, lo cual refleja que este grupo de servidores públicos estaría compuesto por quienes realizaron estudios técnicos o carreras cortas, lo cual también es de resaltarse, ya que la mayoría de actividades en esta etapa de pandemia se han desarrollado de forma práctica y han estado orientadas a trabajos operativos. Por su parte el segundo lugar de nivel educativo estuvo representado por los estudios superiores universitarios con un 36.2% y un 14.3% reportó que habían concluido estudios de posgrado, adicionalmente se identificó que solo el 1% de los encuestados que participó en el estudio solo concluyó estudios de secundaria.

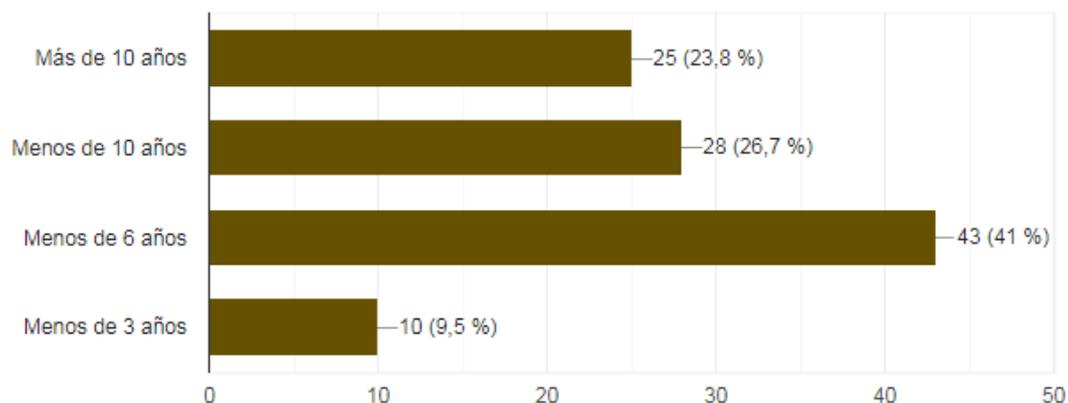


Fig. 4. Años de experiencia general en los estudios de caso: Gobiernos Local y Regional

De la Figura 4, el 41% de los encuestados respondieron que cuentan con menos de 6 años de experiencia en general, lo cual estaría relacionado con el gran porcentaje de trabajadores que se encuentran laborando actualmente bajo la modalidad de locación, se debe precisar que estos resultados responden en base a los que participaron en la encuesta. Por otra parte, el 26.7% mencionó que cuenta con menos de 10 años de experiencia general, asimismo el 23.8% contestó que cuentan con más de 10 años de experiencia general y solo el 9.5% respondió que cuentan con menos de 3 años de experiencia general.

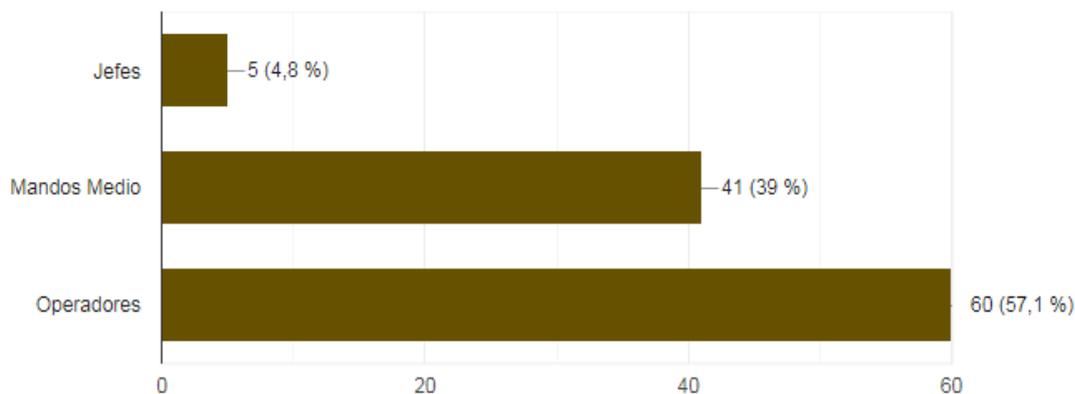


Fig. 5. Nivel de puesto que desempeña en los estudios de caso: Gobiernos Local y Regional

Respecto al nivel de puesto que desempeñan los servidores públicos que participaron en el estudio, mencionar que el 57.1% correspondió a nivel operativo, es decir encargados de actividades puntuales bajo supervisión, que son las principales actividades que se han desarrollado durante la pandemia, es decir aquellas a corto plazo. Por otro lado, el 39% se identificó que correspondían a mandos medio y solo el 4.8% de los que participaron en el estudio respondieron que se desempeñan en el nivel de jefes.

5.2.2. Situación actual del Servidor Público del caso de estudio

De esta manera, de acuerdo al estudio realizado se identificó que el perfil del servidor público para los casos de estudios: gobierno local y regional que actualmente vienen laborando bajo condiciones de estado de emergencia por COVID-19, responden con un porcentaje significativo a servidores con modalidad de contrato bajo locación, con un rango de edad entre 30 a 44 años, con un nivel educativo de superior no universitaria, con menos de 6 años de experiencia general y en su mayoría desempeñan la función a nivel operativo.

Se debe precisar que esta información responde a la información recogida durante el mes de noviembre y diciembre de 2020 y de acuerdo a los servidores públicos que participaron voluntariamente en el estudio.

5.2.3. Factores que limitan su desempeño bajo condiciones de emergencia sanitaria por COVID-19

Se identificaron principales factores limitantes en su desempeño, los mismos que se trabajaron en las reuniones de focus group con quienes validaron el instrumento (encuesta). De acuerdo a ello, se reportó lo siguiente:

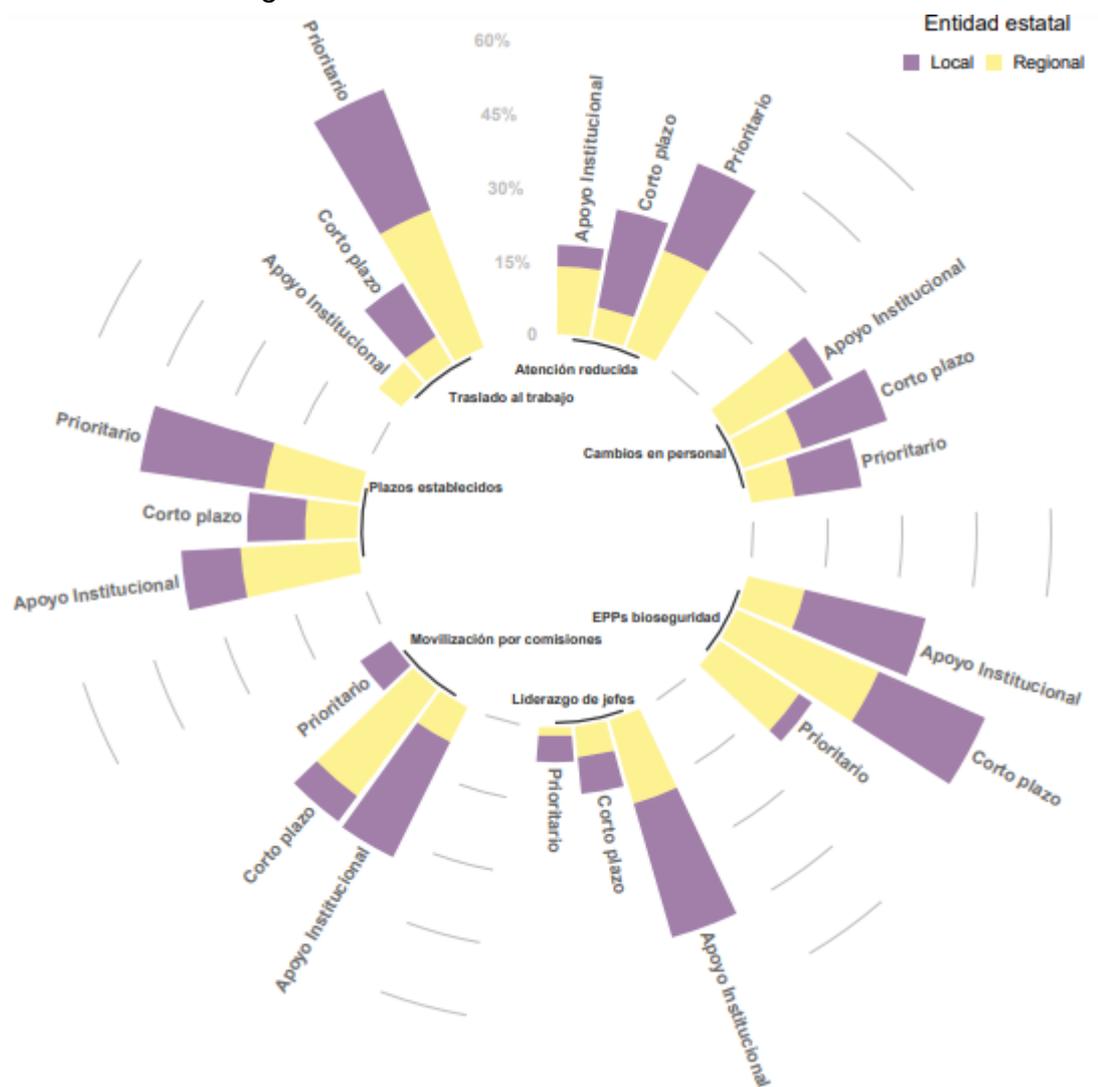


Fig. 6. Factores limitantes en el desempeño de las actividades en los servidores públicos de los estudios de caso que realizan trabajo presencial

De la Figura 6, se analizó aquellos resultados que obtuvieron un mayor porcentaje entre el 45% y 60%, describiéndose en: a) factores limitantes prioritarios: aquí se reportó el traslado al trabajo, b) factores que pueden solucionarse en corto plazo: aquí se identificó a los equipos de protección de bioseguridad y c) factores limitantes que requieren de apoyo institucional para ser superados: aquí se manifestó el liderazgo de los jefes (comunicación constante para desarrollo de actividades). En base a ello se puede identificar oportunidades de mejora que contribuyan a minimizar estos factores limitantes que impidan un desempeño adecuado bajo condiciones de emergencia por la pandemia COVID-19.

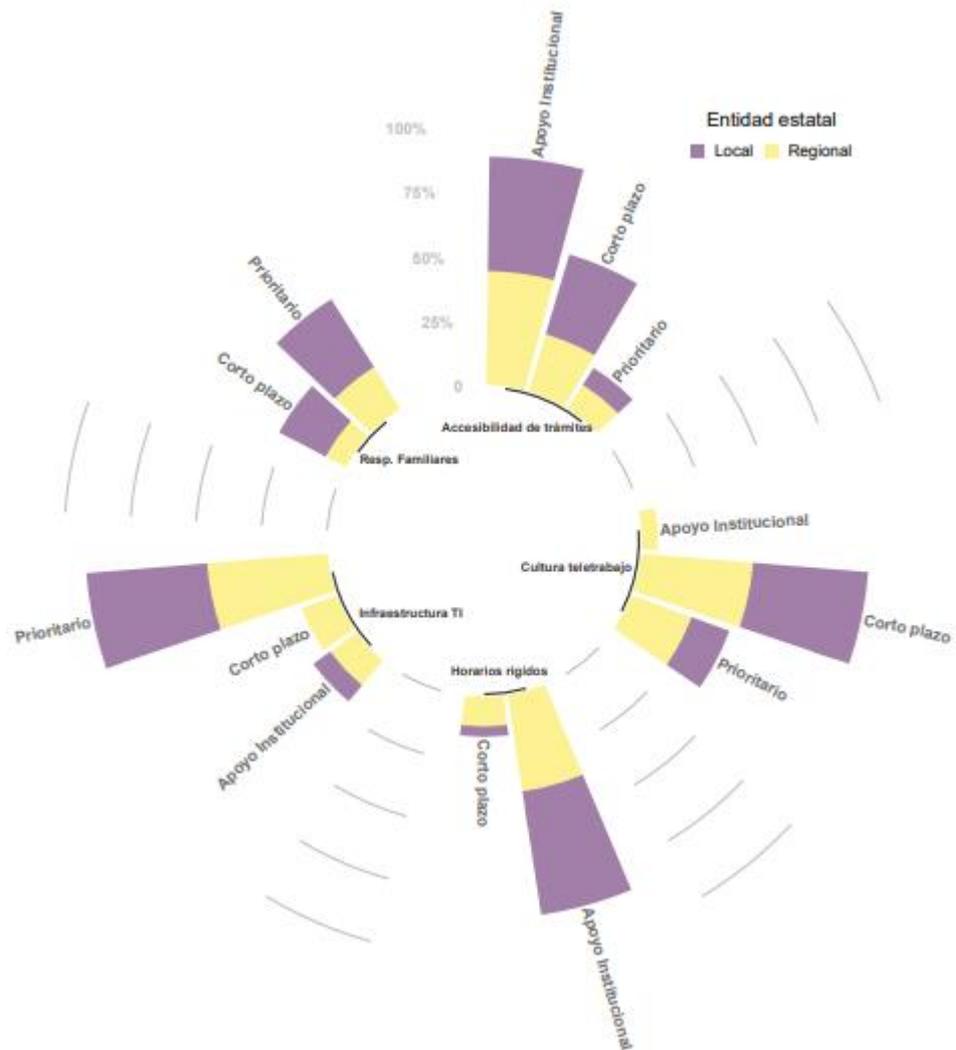


Fig. 7. Factores limitantes en el desempeño de las actividades en los servidores públicos de los estudios de caso que realizan trabajo remoto

De acuerdo a la Figura 7, analizándose los resultados que obtuvieron un mayor porcentaje entre el 45% y 80%, para el caso de trabajo remoto se identificaron como: a) factores limitantes prioritarios: aquí se reportó infraestructura de TI, es decir se desempeñarían mejor si contaran con las condiciones adecuadas de TI para desarrollar trabajo desde casa, b) factores que pueden solucionarse en corto plazo: aquí se identificó a la cultura de teletrabajo y c) factores limitantes que requieren de apoyo institucional para ser superados: aquí se manifestó la

accesibilidad a los trámites. Por lo anterior descrito, habiéndose identificado estos tres criterios para los factores limitantes de desempeño, se considera que si existen posibilidades de mejora, a fin de incrementar el rendimiento de los servidores públicos pese a la pandemia COVID-19.

5.2.4. Correlación de los factores limitantes frente a la emergencia sanitaria con el perfil del servidor público del caso de estudio

Una vez obtenido las características del servidor público se contrastó con los factores limitantes de desempeños, desglosando la información de acuerdo al centro de trabajo; ya sea procedente de gobierno local o regional.

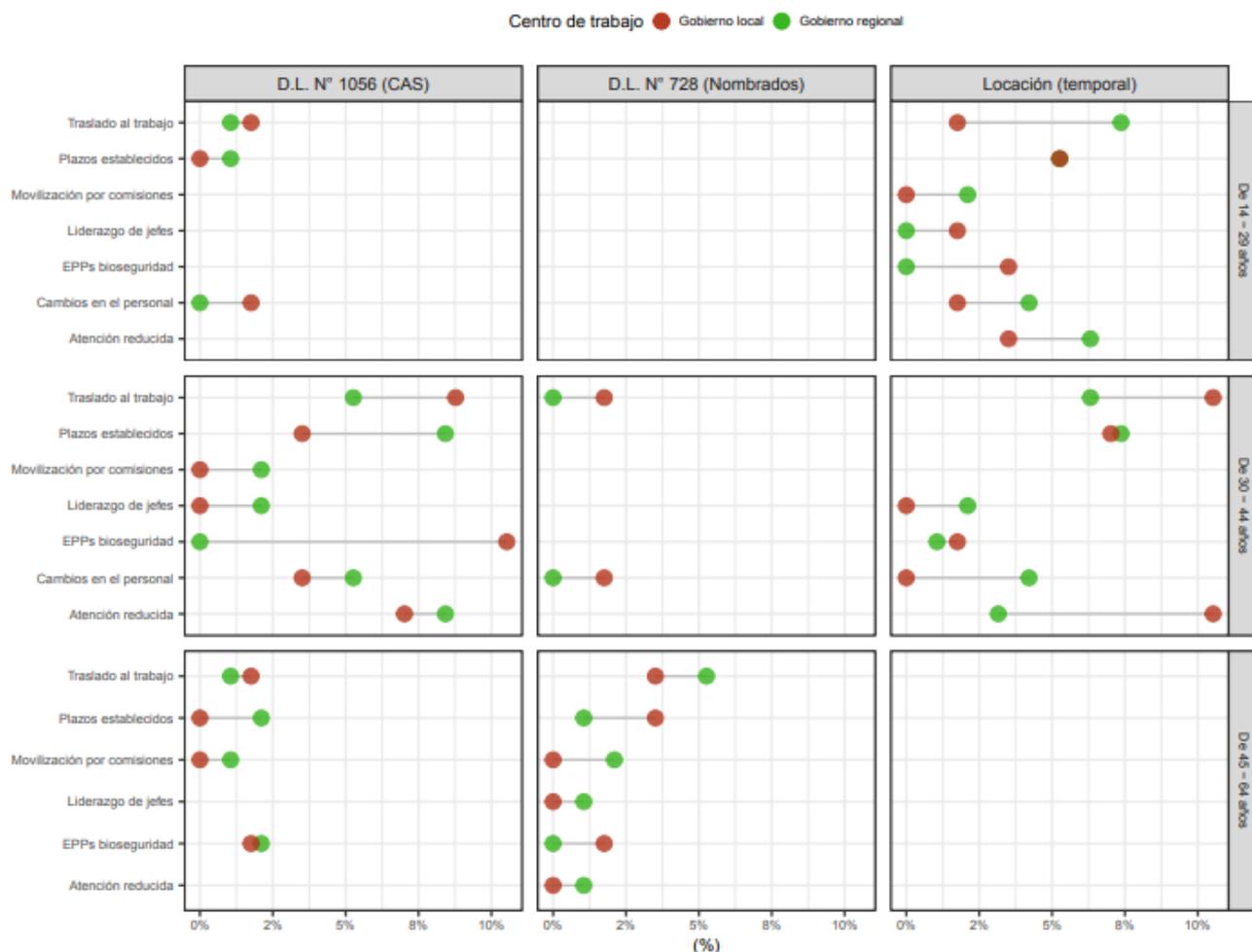


Fig. 8. Factores prioritarios que limitan el desempeño de sus actividades en los servidores públicos de los estudios de caso que realizan trabajo presencial

De acuerdo a la Figura 8, haciendo el desglose por tipo de centro de trabajo, modalidad de contrato y rango de edad, se identificó que los mayores porcentajes que se obtuvieron como factores limitantes prioritarios para su desempeño en el caso del Gobierno Regional de Ica, fueron: traslado al trabajo y atención reducida a usuarios por la aplicación de los protocolo de bioseguridad, esto fue reportado por aquellos servidores de modalidad de locación de servicio y pertenecientes al rango de edad de 14 a 29 años y en el caso de gobierno local en este mismo rango de edad y modalidad de contratación, manifestaron como factores a los plazos establecidos para la entrega de actividades encomendadas, equipo

de protección de bioseguridad y atención reducida a usuarios por aplicar protocolos de bioseguridad.

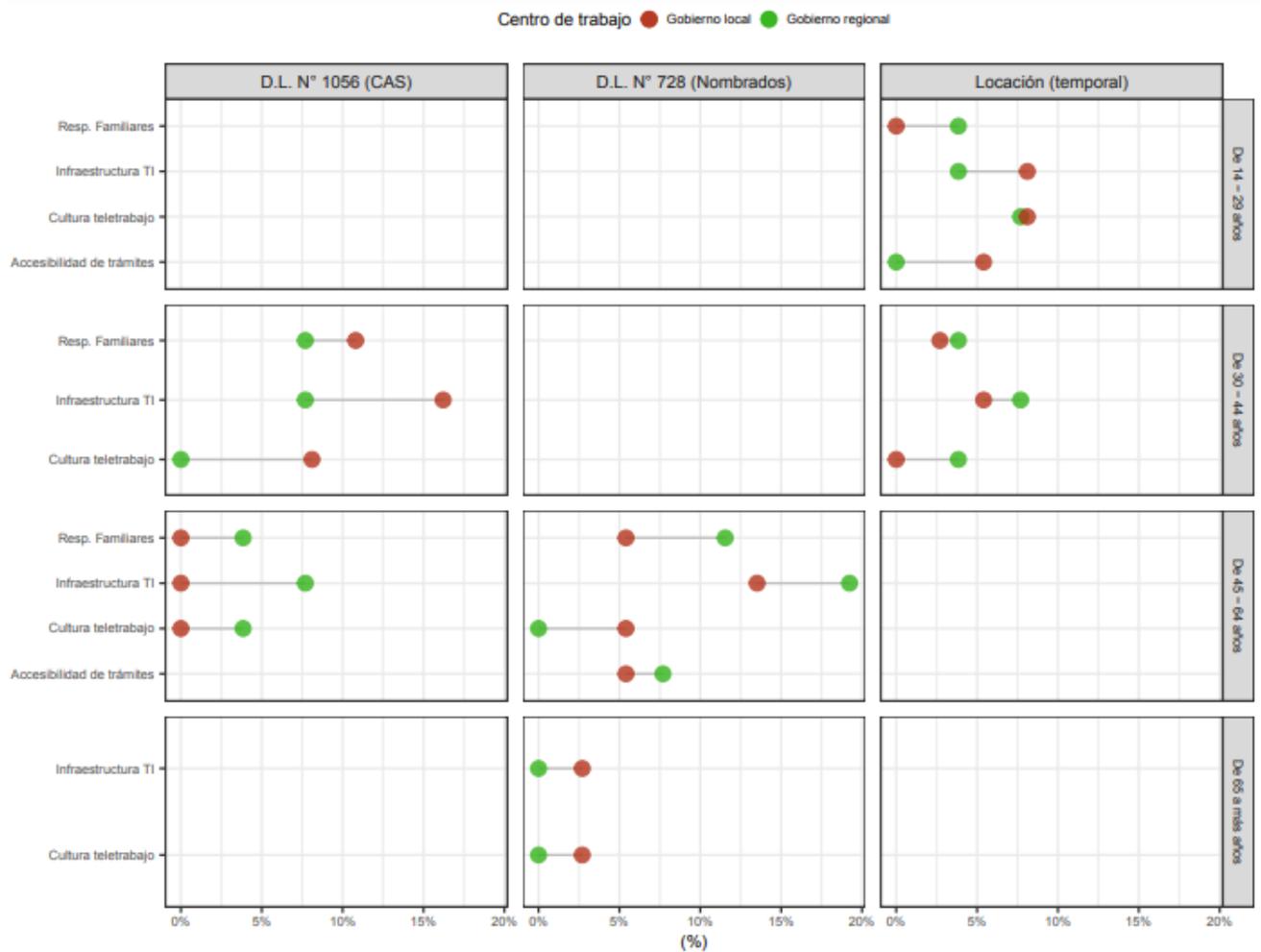


Fig. 9. Factores prioritarios que limitan el desempeño de sus actividades en los servidores públicos de los estudios de caso que realizan trabajo remoto

En la Figura 9, se observa que, si bien los resultados de servidores que desarrollan trabajo remoto estuvo representado por el 29.5% (Tabla 1) los factores limitantes de desempeño que resaltan como prioritarios para los que trabajan en modalidad locación y en el rango de edad de 14 a 29 años son: Infraestructura de Tecnologías de información, llámese conexión de internet, ambiente adecuado, dispositivos informáticos entre otros y cultura de teletrabajo para los servidores que corresponden al gobierno local y regional. Por su parte aquellos de la modalidad CAS que en su mayoría se ubican en el

rango de edad de 30 a 44 años, manifestaron como factores limitantes prioritarios a: infraestructura de TI y responsabilidades familiares, dichos resultados se registraron tanto para servidores de gobierno local como regional.

- **Aspectos informativos complementarios de los servidores públicos que trabajan bajo condiciones de emergencia sanitaria.**

Adicional a la identificación de los factores limitantes y análisis de correlación entre dichos factores y el perfil del servidor público, también se identificaron las principales oportunidades y desafíos que surgieron a raíz de las actividades que vienen desarrollando en sus instituciones bajo condiciones de pandemia, a fin de conocer y brindar alternativas de mejora para aprovechar o minimizar estos aspectos.

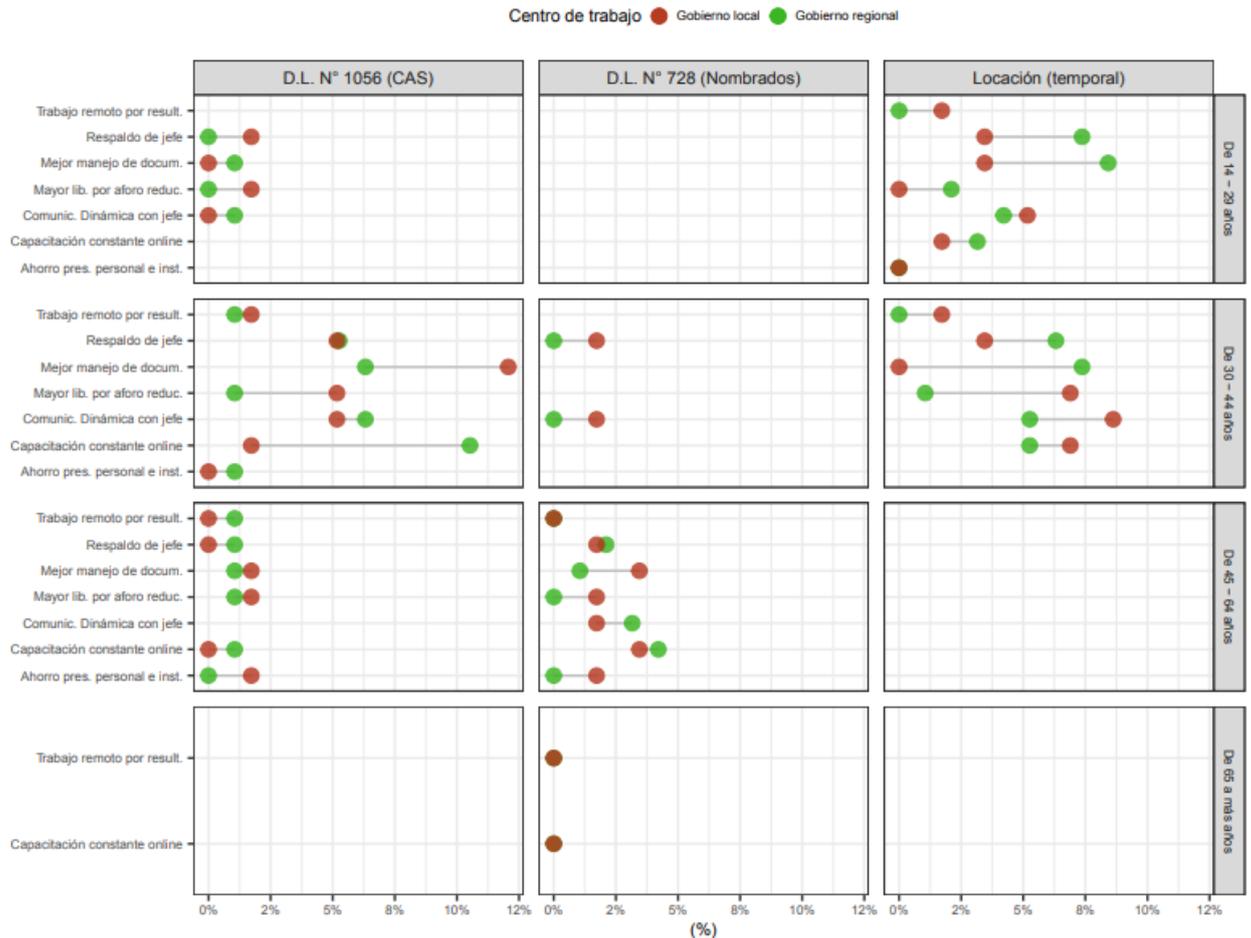


Fig. 10. Oportunidades identificadas por los servidores públicos que realizan trabajo presencial bajo condiciones de emergencia sanitaria

Como se observa en la Fig. 10, se identificó una mayor correlación de los trabajadores bajo la modalidad de locación de servicios y dos rangos de edades, entre ellas de 14 a 29 y de 30 a 44 años, ambos rangos desde el punto de vista de encuestados procedentes del Gobierno Regional de Ica indicaron como oportunidad: un mayor respaldo del jefe para el desarrollo de sus actividades y un mejor manejo de la documentación en línea, estos resultados se alinean a las actividades que generalmente hacen como son a nivel operativo. Por su parte a nivel de Gobierno Local de Chincha, la principal oportunidad identificada en sus actividades bajo condiciones de emergencia fue una

comunicación dinámica con su jefe, lo cual evidencia la cercanía y mayor coordinación del jefe con los servidores públicos en el trabajo a nivel de municipalidades. Asimismo, se debe mencionar que también se registró una fuerte correlación entre el perfil del servidor, enfocado a dos características como son la modalidad D.L. 1056 (CAS) y el rango de edad entre 30 a 44 años vs. las oportunidades identificadas, específicamente de la siguiente manera, para el caso del gobierno local afirmaron como oportunidad un mejor manejo de la documentación en línea y para el caso del gobierno regional manifestaron como oportunidad la capacitación constante en línea, las cuales indican que si se encontraron aspectos positivos que resaltar en estos meses de pandemia para aquellos servidores públicos que realizaron trabajo presencial, lo cual se reflejará en los logros de sus instituciones.

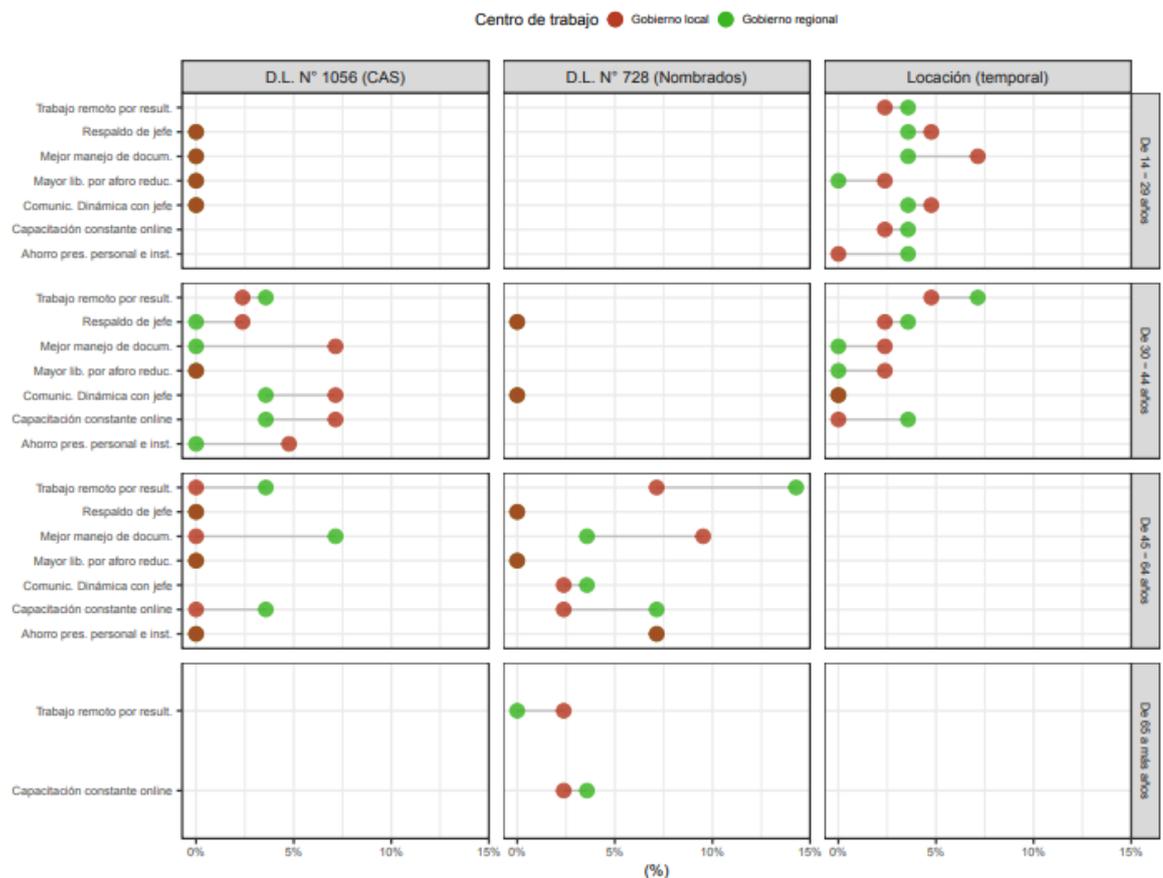


Fig. 11. Oportunidades identificadas por los servidores públicos que realizan trabajo remoto bajo condiciones de emergencia

De acuerdo a la Figura 11, a nivel de oportunidades identificadas por aquellos servidores que realizan trabajo remoto, se mencionó, desde los encuestados procedentes del gobierno local que la principal oportunidad sobre todo a nivel de casi todos los rangos de edad (excepto de 65 años a mas) y las 3 modalidades de contratación que el mejor manejo de documentación en línea, esto responde cómo fue más sencilla la adaptación al manejo de toda la información a nivel digital, evitando así el consumo de papel, la movilización en físico al centro de trabajo, entre otros. De otro lado a nivel de respuestas procedentes del gobierno regional, destacar que para la modalidad de contratación D.L 728 (Nombrados) y Locación de

servicios en dos rangos de edades: de 30 a 44 años y de 45 a 64 años, predomina marcadamente como oportunidad el trabajo remoto por resultados, cabe mencionar que en la modalidad de trabajo remoto si se registró un número considerable de servidores nombrados, seguido de servidores CAS y servidores por locación de servicios lo que se asocia a que realizan trabajo remoto por ser personas en riesgo, no obstante manifestaron que vieron como oportunidad que si pueden realizar sus actividades en función a metas y resultados.

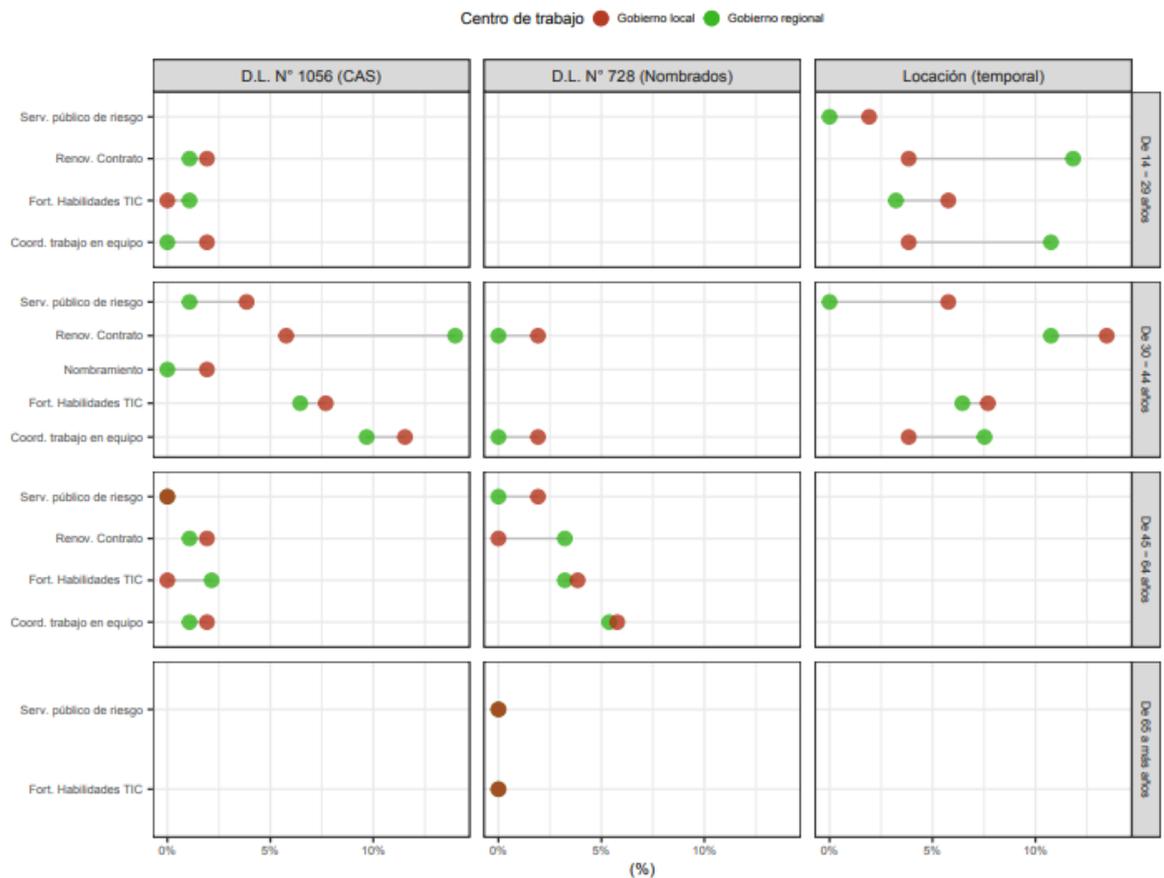


Fig. 12. Desafíos identificados por los servidores públicos que realizan trabajo presencial bajo condiciones de emergencia sanitaria

A nivel de desafíos para la modalidad de trabajo presencial, el mayor reto identificado fue la renovación de contrato, reflejada en los encuestados de 30 a 44 años para la modalidad de contratación por locación de servicios, esto responde a que en muchos casos se abrieron plazas temporales para cubrir las actividades que debían cumplirse presencialmente y que no podían ser realizadas por el personal nombrado donde en su mayoría eran mayores de edad y/o personal en riesgo, en ese contexto los servidores públicos encuestados manifiestan como incertidumbre la renovación de contrato. Para el caso de los desafíos provenientes de servidores públicos del gobierno regional, resaltaron a la renovación de contrato y la coordinación de trabajo en equipo en la mayoría de rangos de edad y tipos de modalidades de contratación, ambos retos, fundamentales para garantizar un buen desempeño en sus actividades además poner en relevancia la importancia que tiene el realizar las coordinaciones y pues a nivel regional, el alcance de intervenciones es mayor, por lo que en muchos casos se dependen de otras áreas para el logro de sus resultados.

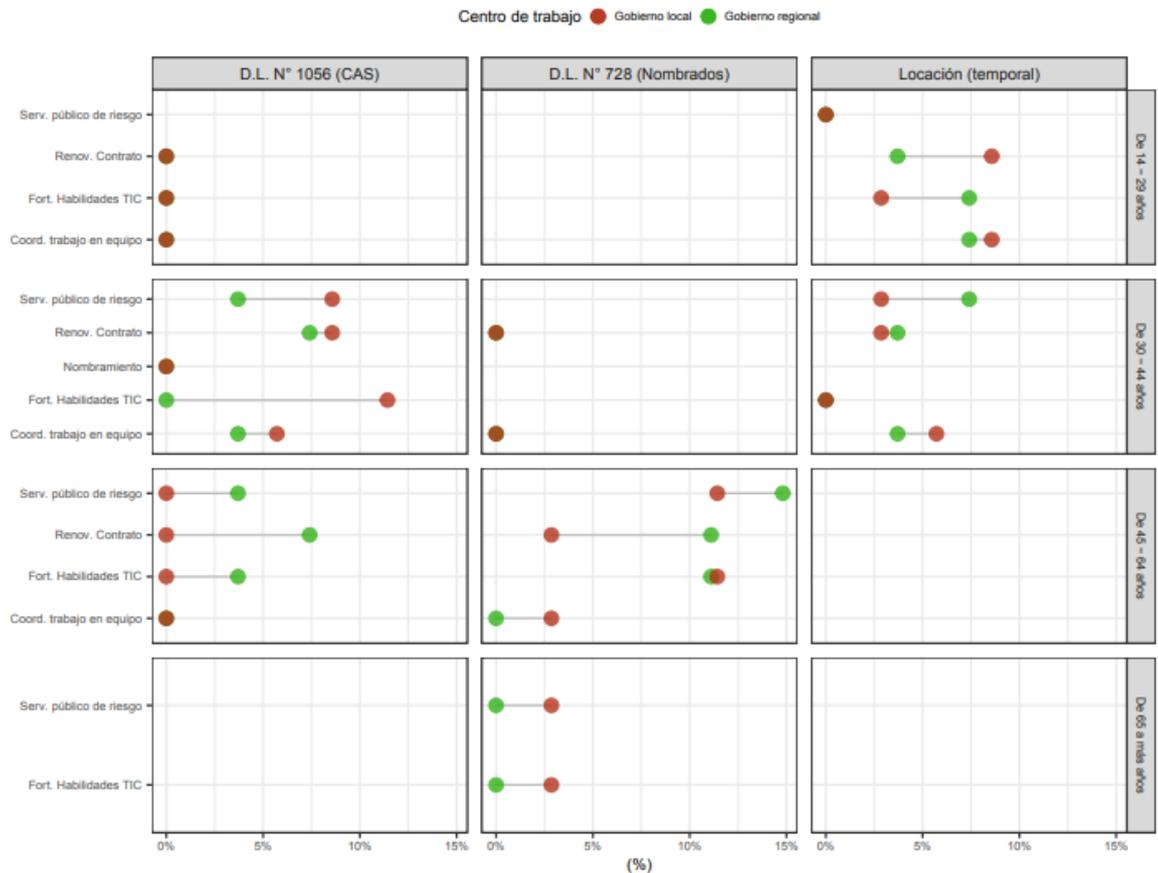


Gráfico N°13. Desafíos identificados por los servidores públicos que realizan trabajo remoto bajo condiciones de emergencia sanitaria

Para el caso de los desafíos identificados a nivel de servidores que realizan trabajo desde casa, representados por un 29.5% del total de los encuestados; tanto desde el gobierno local como de la mirada de los participantes del gobierno regional, se obtuvo como principales respuestas: renovación de contratos, coordinación de trabajo en equipo, servidores públicos en riesgo y fortalecimiento de habilidades TIC, las cuales reflejan como estos desafíos podrían limitar su desempeño, además resaltar que los servidores públicos de 45 a 64 años y sobre todo bajo la modalidad D.L. 728 (nombrados) respondieron que su mayor desafío es el fortalecimiento de las habilidades TIC, lo cual debe llamar la atención de las entidades del estudio de caso,

a fin de proyectarse actividades constantes que ayuden a superar este reto.

VI. DISCUSIÓN

El rol que cumplen los servidores públicos en el país en los últimos años se ha vuelto uno de los ejes fundamentales que refleja la capacidad de respuesta del estado, ya que el buen desempeño refleja la eficiencia en los servicios que brinda el estado a la ciudadanía en general. Sin embargo estas actividades se vieron alteradas con la Pandemia por COVID-19 y adicional a ello se fueron identificando factores limitantes propios del contexto del que se viene viviendo.

Así actualmente, en lo que refiere a la caracterización del perfil del servidor público, en estas condiciones de emergencia sanitaria para los estudios de caso (gobierno local y regional), concuerdan con el perfil caracterizado por SERVIR, 2016 en el estudio de gobiernos locales; pues aquí también se reportó que el 31% de los que participaron en el estudio, contaban con modalidad de contrato por locación de servicios. Asimismo, respecto al rango de edad, los resultados de la presente investigación son similares con los reportados por SERVIR, 2016, quienes registraron entre un 40 y 41% en la edad de 30 a 44 años, siendo también para el presente estudio el rango de edad con mayor porcentaje 54.3%. No obstante, existen otras características donde si hay diferencias, tales como en el nivel de estudios concluidos, así SERVIR, 2016 reportó secundaria, universitaria y superior no universitaria (33.5%, 29% y 26.5% respectivamente), mientras que en la presente investigación se reportó como nivel de estudio concluido predominante a superior no universitaria con 49.5%.

Asimismo, se debe mencionar que el empleo en el sector público en el país se caracteriza por ser heterogéneo, esto se pudo observar en las respuestas de los encuestados ya sea en las

modalidades de contratación, incentivos y criterios de productividad y desempeño, respecto a estos últimos criterios SERVIR viene trabajando pero su implementación se viene realizando desde hace un año, lo que significa que aun va a requerir más tiempo. Sobre esta heterogeneidad, estudios como el de Gabel-Shemueli, 2013, confirman que existe una variación en las actividades de los servidores públicos por la misma heterogeneidad, dicha premisa también concuerda con lo mencionado por Del Castillo y Vargas, 2009, quienes sugieren la importancia de estandarizar los criterios de productividad y desempeño, a fin de evitar asimetrías y por consiguiente mejoras en la toma de decisiones.

Respecto a los factores limitantes de desempeño frente a condiciones de emergencia por pandemia, por ser la investigación de carácter exploratoria se presentaron limitaciones para la discusión pues no existen estudios como precedentes, en su gran mayoría se identificaron boletines, guías, consultorías, que describe de manera general la respuesta de las instituciones estatales a la pandemia por COVID-19; observándose de esta manera insuficiente literatura y disponibilidad de estudios empíricos que describen a grandes rasgos el servicio civil peruano; de esta manera se muestra la importancia de continuar estudios en esta temática con el objetivo de cerrar la brecha existente de sistematización de información respecto al servidor público peruano a nivel de gobiernos locales y regionales.

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De la presente investigación se concluye que:

1. El perfil del servidor público para el estudio de caso tanto para Gobierno Local representado por la Municipalidad Provincial de Chincha y el Gobierno Regional representado por el Gobierno Regional de Ica, se caracterizó en base a modalidad de contrato, rango de edad, nivel educativo culminado, años de experiencia general y nivel de puesto, de los cuales para efectos del estudio se concluyó que bajo condiciones de Pandemia, el perfil actual que destaca son los servidores con modalidad de contrato bajo locación, con un rango de edad entre 30 a 44 años, con un nivel educativo de superior no universitaria, con menos de 6 años de experiencia general y en su mayoría desempeñan la función a nivel operativo.
2. La situación actual del servidor público es que el 70.5% viene realizando trabajo presencial y el 29.5% trabajo remoto, lo cual también ha permitido diferenciar los factores limitantes en base al perfil del servidor identificado bajo condiciones de emergencia sanitaria, ya que las limitaciones varían de acuerdo a las actividades que les designan por la modalidad de trabajo.
3. Los factores limitantes para el desempeño del servidor público que realiza trabajo presencial procedente de ambos centros de trabajo fueron traslado al trabajo, equipos de protección de bioseguridad y falta de liderazgo de los jefes (comunicación constante para desarrollo de actividades). Asimismo, para los servidores que realizan trabajo remoto fueron infraestructura de TI, cultura de teletrabajo y mayor accesibilidad a los trámites (información).
4. La correlación existente entre los factores limitantes y el perfil

del servidor público (tanto procedente de gobierno local como regional) que más resaltaron fueron: el traslado al trabajo, plazos establecidos para las actividades designadas, insuficientes equipos de protección de bioseguridad, responsabilidades familiares y falta de infraestructura de TI, las mismas que se relacionaron con la modalidad de contratación y rango de edades.

Asimismo, se recomienda:

- A la Universidad desarrollar trabajos relacionados al desempeño del servidor público en etapa pos – pandemia de manera que se identifique una secuencia que permita complementar este primer estudio.
- A las entidades de gobierno local y regional el fortalecimiento de capacidades a través de capacitaciones constantes relacionadas a cultura de teletrabajo así como identificar alternativas que garanticen a los servidores un traslado al trabajo minimizando riesgos de contagia, adicionalmente identificar como una mejor organización para la distribución de tareas que sean acorde a las condiciones actuales de trabajo.
- A los servidores públicos, un esfuerzo para prestar mayor atención a la mejora de la infraestructura de TI que permita tener las condiciones adecuadas para trabajar sin limitaciones respecto a conexión de internet, dispositivos informáticos y ambiente de trabajo; asimismo, se sugiere una mayor organización respecto a las responsabilidades familiares que permitan superar este factor limitante a través de una mejor cultura de teletrabajo.

VIII. REFERENCIAS

Acosta, L. D. (2020). Capacidad de respuesta frente a la pandemia de COVID-19 en América Latina y el Caribe. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 44.

Balcázar, V. J. T. (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. *Polítai*, 9(17), 147-175.

Baanante, M. J., & Aguilar, H. Ñ. (2020). El impacto del Covid-19 sobre la economía peruana/The impact of Covid-19 on the Peruvian economy. *Economía UNAM*, 17(51), 136-146.

Bermúdez, M. D. C., & Jover, J. N. (2020). Gestión gubernamental y ciencia cubana en el enfrentamiento a la COVID-19. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 10(2), 881.

BID (2020). Gobiernos subnacionales y coronavirus: acciones y lecciones aprendidas de la región Recuperado de: <https://blogs.iadb.org/gestion-fiscal/es/gobiernos-subnacionales-y-coronavirus-acciones-y-lecciones-aprendidas-de-la-region/>

Casanova, M., & Arturo, E. (2019). Satisfacción laboral y rotación de personal que laboran en las organizaciones del sector público peruano.

Castro, L. E. (2020). Medidas económicas adoptadas por el Gobierno Nacional para contrarrestar el impacto del COVID-19. *Boletín El Palmicultor*, (578 Abril), 18-20.

Chávez, E. T. (2020). Determinantes sociales y participación comunitaria en el estado actual de la pandemia COVID-19. In *Anales de la Facultad de Medicina* (Vol. 81, No. 2).

Corrales Angulo, A. A. M. (2017). Análisis y propuesta para la implementación del modelo de directivos públicos de la Ley del Servicio Civil 2018-2020.

Del Campo García, E., & Bonivento, J. H. (2016). Talento para lo público: analizando los sistemas de formación y

capacitación de funcionarios públicos en América Latina. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (64), 165-192.

Deux Marzi, M. V., Hintze, S., & Vazquez, G. A. (2020). Argentina: políticas y organizaciones de Economía Social y Solidaria en la pandemia.

Durán, J. E. G., & Araya, J. S. Teletrabajo: Motivación y desempeño laboral en Costa Rica en el contexto de la Pandemia del COVID-19.

Ernst, C., & López Mourelo, E. (2020). El COVID-19 y el mundo del trabajo en Argentina: impacto y respuestas de política. Nota técnica. Buenos Aires: OIT.

Espinoza, O. S. (2020). Una perspectiva más política de la gerencia pública. *Saber Servir*, (4), 102-125.

Gabel-Shemueli, R., Yamada, G., & Dolan, S. (2013). Lo que vale el trabajo en el sector público: estudio exploratorio del significado de los valores organizacionales en el sector público en Perú. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 83-90.

García Salcedo, L. S. (2015). Evaluación del desempeño laboral de los servidores públicos con nombramiento en provisionalidad: una revisión teórica y de legalidad.

Gozzer, E., Canchihuamán, F., & Espinoza, R. (2020). COVID-19 y la necesidad de actuar para mejorar las capacidades del Perú frente a las pandemias. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 37(2).

Guerra, P., & Meier, P. (2017). El rol del Servicio Civil en las relaciones laborales en el sector público.

Ipenza, E. S. B. (2017). Percepciones sobre el modelo de directivos públicos de la reforma del servicio civil peruano (Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid).

Iacoviello, M. (2015). Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Perú. Inter-American Development Bank.

Iacoviello, M., & Chudnovsky, M. (2015). La importancia del servicio civil en el desarrollo de capacidades estatales en América Latina.

Ibáñez, L. V. C. (2019). La capacidad de la respuesta española frente a las pandemias. Cuadernos de estrategia, (203), 189-206.

Lamprea-Barragan, T., Ospina, V., Hernandez, G., & Rivera, A. (2020). Una medida de los efectos potenciales del Covid-19 en el empleo: el caso de la política de aislamiento preventivo obligatorio en Colombia. Archivos de Economía, Documento, 508.

Lanza, L., Alonso, R., & Sánchez Narváez, C. A. Emergencia, Gestión, Vulnerabilidad y Respuestas frente al Impacto de la Pandemia Covid-19 en el Perú.

Lavado, P., & Campos, D. (2016). Balance de Investigación en Políticas Públicas 2011–2016 y Agenda de Investigación 2017–2021. Recuperado de: http://www.cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/balance_y_agenda_pablo_lavado_y_dc.pdf.

Leandro, N. R., & Val, M. E. (2020). De pandemias y crisis financieras. Algunas ideas para pensar la economía que viene.

Mariños, L. S. (2020). ¿Trabajos esenciales pero no reconocidos?: Un mirada desde la economía popular frente a la pandemia del COVID-19. Trabajo y sociedad: Indagaciones sobre el empleo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas, (35), 27-49.

Martínez, J., & Miguel, A. (2019). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral de los trabajadores de la Administración central del Ministerio de Salud, 2018.

MCLCP (2020). Informe Nacional sobre el impacto del COVID-19 en las dimensiones económica, social y en salud en el Perú. Recuperado de:

<https://www.mesadeconcertacion.org.pe/storage/documentos/2020-08-17/informe-salud-mclcp-2020-7-de-julio.pdf>

Méndez Garzón, T. (2020). Evaluación del desempeño para servidores públicos vinculados mediante nombramiento provisional: Defensoría del Pueblo.

Morales, G. M. Las capacidades del Estado en la gestión de la pandemia por COVID-19 en México. Recuperado de: https://inap.mx/wp-content/uploads/2020/10/INAP-RAP_151-2020.pdf#page=62

Morenas, A. (2020). Las autoridades locales frente al coronavirus: algunas lecciones e ideas para el futuro. Instituto Francés de Estudios Andinos - IFEA. Recuperado de: <https://ifea.hypotheses.org/4066>

Moreno Pelaez, D. P., Obregon Ruiz, J. D., Cantor Chia, L. V., & Murgas Acosta, S. J. (2020). El bienestar laboral y la calidad de vida en los trabajadores de 25 a 30 años en el sector público y privado en Colombia.

Oleas, M. E. E., Cujano, J. A. Z., Moya, E. R. E., & Erazo, L. E. C. (2015). Gestión del talento humano orientado al alto desempeño de los servidores públicos. Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales.

Oszlak, O. (2002). Sistemas de servicio civil en América Latina y el Caribe: situación actual y desafíos pendientes. Revista de Servicio Civil, 13, 1-7.

Pastor Ricalde, L. M., & Infante Usquiano, J. A. (2020). Satisfacción con la vida y calidad de vida laboral una muestra de PEA ocupada durante estado de emergencia por COVID19, Perú, 2020.

PCM (2020). Buenas Prácticas de Gobiernos Regionales y Locales ante el COVID-19. Recuperado de: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1429964/Buenas%20pr%C3%A1cticas%20de%20gobiernos%20regionales%20y%20locales%20ante%20el%20COVID-19.pdf>

PCM (2020). Guía breve para organizar la respuesta regional ante el COVID-19. Recuperado de: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/574668/Gu%C3%ADa_breve_COVID19_Gobiernos_Regionales.pdf

Robles, T. (2020). Covid-19: Aproximación constitucional a la crisis en Brasil. El protagonismo de los Estados y Municipios frente al negacionismo del gobierno federal. Revista Iberoamericana de Autogestión y Acción Comunal (RIDAA), (76), pp-127.

Salazar Ruiz, A. (2020). La contratación pública en el marco del Covid-19 Decreto legislativo número 440 y 537 de 2020 (Doctoral dissertation, Universidad Santiago Cali).

San Miguel, T., & Almeida, E. J. La pandemia, el Estado y la normalización de la pesadilla. Recuperado de: <http://www.concytep.gob.mx/wp-content/uploads/2020/10/pandemia.pdf>

SERVIR (2016a). Estudios de Gobiernos Locales: Principales hallazgos sobre los puestos con los que cuentan y las personas que los ocupan.

SERVIR (2016b). Características del Servicio Civil Peruano.

SERVIR (2018). Manual de Gestión de Rendimiento del Servidor Público.

SERVIR (2020a) Guía operativa para la gestión de recursos humanos durante la vigencia de la declaratorio de Emergencia Sanitaria producida por el COVID-19.

SERVIR (2020b). COVID-19 Gestión Pública en tiempos de crisis.

Trefogli Wong, G. A. (2013). Gestión estratégica y creación de valor en el sector público: estudio de caso sobre el desarrollo de evaluaciones de conocimientos en el servicio civil peruano (2008-2012).

Valadés, D. (2020). Reflexiones constitucionales a propósito del COVID-19. Revista Derechos en Acción.

Ventura, J. V., & Incattito, P. V. ¿ Cómo va la ejecución del presupuesto destinado para la lucha contra el COVID-19 en las regiones?

IX. ANEXOS

1. Ficha de Instrumento de levantamiento de información (encuesta)
2. Instrumento (formato digital – formulario google)
3. Ficha Validación de Instrumento
4. Solicitud de Autorización para aplicar encuesta en Municipalidad Provincial de Chincha
5. Solicitud de autorización para aplicar encuesta en Gobierno Regional Ica
6. Encuestas desarrolladas
7. Tabulación de resultados
8. Data complementaria de análisis de resultados