



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

**Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Derecho y Ciencia Política
Escuela Profesional de Ciencia Política**

**Recursos humanos y planeamiento: su adecuación con
los estándares de modernización de las políticas
públicas en la gestión de la Municipalidad de
Huarango en el contexto de la pandemia COVID-19
periodo 2020**

TESIS

Para optar el Título Profesional de Licenciado en Ciencia Política

AUTOR

Deymer VENTURA GAMARRA

ASESOR

Mg. Martín Demetrio NAVARRO GONZALES

Lima, Perú

2021



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Ventura, D. (2021). *Recursos humanos y planeamiento: su adecuación con los estándares de modernización de las políticas públicas en la gestión de la Municipalidad de Huarango en el contexto de la pandemia COVID-19 periodo 2020*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Derecho y Ciencia Política, Escuela Profesional de Ciencia Política]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Deymer Ventura Gamarra
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	76915026
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Martín Demetrio Navarro Gonzales
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	10585384
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-8324-8559
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Jorge Guillermo Gutiérrez Tudela
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	06155396
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Héctor Elvis Martínez Flores
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	08629852
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Carlos Ramos Montes
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	41533805

Datos de investigación	
Línea de investigación	E.1.3.6. Gestión Pública
Grupo de investigación	No aplica
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	Edificio: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Coordenadas geográficas País: Lima Provincia: Lima Latitud: -12.05819215 Longitud: -77.0189181894387
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2020
URL de disciplinas OCDE	Ciencia política https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.01



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA)
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIA POLÍTICA

**ACTA DE EXAMEN PARA EL OTORGAMIENTO DEL TÍTULO
PROFESIONAL DE LICENCIADO EN CIENCIA POLÍTICA CON
PRESENTACIÓN, SUSTENTACIÓN Y APROBACIÓN DE TESIS.**

004

Reunido el Jurado Examinador, constituido por los señores profesores, doctores:

- 1.-PRESIDENTE: Mg. JORGE GUILLERMO GUTIÉRREZ TUDELA
- 2.- Mg. HÉCTOR ELVIS MARTINEZ FLORES
- 3.- Mg. CARLOS RAMOS MONTES
- 4.- Mg. MARTIN NAVARRO GONZALES (ASESOR)

El postulante al Título Profesional de Licenciado, bachiller don:

DEYMER VENTURA GAMARRA

Procedió la sustentación de su Tesis titulado:

**Recursos Humanos y Planeamiento: Su Adecuación con los Estándares de Modernización de
las Políticas Públicas en la Gestión de la Municipalidad de Huarango en el contexto de la
Pandemia Covid 19 Periodo 2020**

Concluida la prueba oral, se practicó la votación correspondiente, resultando el candidato:

Aprobado por unanimidad con la nota QUINCE (15)

Y para constancia se le extiende la presente acta, en Lima a los **DIEZ**

Días del mes de **NOVIEMBRE** del año 2021.

Presidente del Jurado
CARLOS RAMOS MONTES
DNI 11652805



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA)
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIA POLÍTICA
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIA POLÍTICA

IOTT -CP N° 02-EPCP-2021

INFORME DE EVALUACIÓN DE ORIGINALIDAD

1. Facultad : FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIA POLÍTICA
2. Escuela : ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIA POLÍTICA
3. Autoridad académica que emite el informe de originalidad :
DIRECTOR DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIA POLÍTICA
4. Apellidos y Nombres de la autoridad académica:
Dr. ZELADA BARTRA, JAIME
5. Operador del programa informático de similitudes:
VÍCTOR RICHARD CUADROS SOLDEVILLA
6. Documento evaluado (Tesis para optar el grado de Licenciado en Ciencia Política):
Recursos Humanos y Planeamiento: Su Adecuación con los Estándares de Modernización de las Políticas Públicas en la Gestión de la Municipalidad de Huarango en el contexto de la Pandemia Covid 19 Periodo 2020
7. Autor del documento: **DEYMER VENTURA GAMARRA**
8. Fecha de recepción de documento : 13/08/2021
9. Fecha de aplicación del programa informático de similitudes : 19/08/2021
 - **Software utilizado: Turnitin**
10. Configuración del programa detector de similitudes
 - Excluye textos entrecomillados
 - Excluye bibliografía
 - Excluye cadenas menores a 40 palabras
11. Porcentaje de similitudes según programa detector de similitudes:
9% (Nueve por ciento)
12. Fuentes originales de las similitudes encontradas:

INFORME DE ORIGINALIDAD			
9%	9%	2%	3%
ÍNDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
13. Observaciones: Ninguna
14. Calificación de originalidad
 - **Documento cumple criterios de originalidad, sin observaciones.**
15. Fecha del Informe : 19 de agosto de 2021



Digitado digitalmente por ZELADA
Bartra Jaime Víctor FAU
48092282 soft
ivo: Doy V. B
ha: 23.08.2021 12:52:47 -05:00

Víctor Richard Cuadros Soldevilla

Evaluador/DNI 08449956

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO	8
2.1 Problema Planteado	8
2.2 Corte Tiempo– Espacio	15
2.2.1 En el espacio	15
2.2.2 En el tiempo.....	15
2.3 Antecedentes del Estudio.....	15
2.4 Justificación.....	19
2.5 Marco Teórico.....	22
2.5.1 Sistemas de recursos humanos	24
2.5.2 Planeamiento.....	36
2.5.3 Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública del Perú	48
2.6 Tipología de la Investigación	51
2.6.1 Tipo de Investigación.....	51
3. ESTRUCTURA BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN	54
3.1 Problemática	54
3.1.1 Problemática Principal	54
3.1.2 Problemas Secundarios.....	54
3.2 Objetivos del Estudio.....	54
3.2.1 Objetivo Principal.....	54
3.2.2 Objetivos secundarios	55
3.3 Hipótesis de la investigación	55
3.3.1 Hipótesis principal	55
3.3.2 Hipótesis secundaria	55
4. METODOLOGÍA.....	57

4.1	Diseño de investigación.....	57
4.2	Espacio de aplicación o tamaño de la muestra:	58
4.3	Modus Operandi	60
4.4	Instrumentación	61
5.	RESULTADOS	64
6.	DISCUSIONES	77
7.	RECOMENDACIONES.....	89
8.	BIBLIOGRAFIA.....	90
9.	Anexo 1. Matriz de consistencia	96
10.	Anexo 2. Instrumento de recolección de datos.....	100

RESUMEN

Este estudio buscó como objetivo general analizar la sinergia y articulación del sistema de recursos humanos y planeamiento con los estándares de la modernización de las políticas públicas en la gestión de la Municipalidad de Huarango en el contexto de la pandemia del COVID 19. El estudio fue de enfoque cualitativo, paradigma hermenéutico de diseño fenomenológico. Los informantes claves estuvieron representados por 5 funcionarios de la Municipalidad y 4 politólogos expertos en planeamiento de la gestión pública, para los cuales se utilizó una entrevista en profundidad, apoyada en dos guías de 12 preguntas abiertas respectivamente. El análisis de la información se realizó atendiendo al compendio de la información, sistematización de entrevista, levantamiento y procesamiento de datos de informe de resultados. Los resultados determinaron que la sinergia y articulación del sistema de recursos humanos y planeamiento con los estándares de la modernización de las políticas públicas en la gestión de la Municipalidad de Huarango en el contexto de la pandemia del COVID19, no están dados en la entidad; al contrario están caracterizado por un vacío en la políticas públicas, inoperancia en las acciones y ambigüedades en los ámbitos de aplicación, improvisación por la falta de diseño e implementación de los PEI y la falta de articulación y vinculación del POI (de objetivos territoriales a objetivos locales), aunado a la falta de capacitación en todo lo correspondiente a la adecuación de la políticas de modernización de la gestión pública. El estudio concluyó que la Municipalidad se debate entre lo evidenciado en su contexto, la realidad generalizada en las que se mueven estas entidades con un recurso humano verticalizado, un sistema de comunicación intermitente y las tergiversaciones propias en sus ámbitos de acción, caracterizado por la ineficiencia y el desconocimiento de los nuevos esquemas con los que se manejan las políticas públicas.

Palabras claves: sistemas de recursos humanos, planeamiento institucional, adecuación, modernización de las políticas públicas.

ABSTRACT

The general objective of this research was to analyze the synergy and articulation of the human resources and planning system with the standards of public policy modernization in the management of the Municipality of Huarango in the context of the COVID 19 pandemic. The study had a qualitative approach, hermeneutic paradigm of phenomenological design. The key informants were represented by 5 officials of the municipality and 4 political scientists, experts in public management planning, for whom an in-depth interview was used, supported by two guides of 12 open questions respectively. The analysis of the information was carried out by compiling the information, systematizing the interviews, collecting and processing the data and reporting the results. The results determined that the synergy and articulation of the human resources and planning system with the standards of modernization of public policies in the management of the Municipality of Huarango in the context of the COVID19 pandemic, are not present in the entity; On the contrary, they are characterized by a vacuum in public policies, inoperability in actions and ambiguities in the areas of application, improvisation due to the lack of design and implementation of the PEI and the lack of articulation and linkage of the POI, (from territorial objectives to local objectives), coupled with the lack of training in everything related to the adequacy of the policies of modernization of public management. The study concluded that the municipality is torn between what is evidenced in its context, the generalized reality in which these entities move with a verticalized human resource, an intermittent communication system and their own misrepresentations in their fields of action, characterized by inefficiency and ignorance of the new schemes with which public policies are managed.

Keywords: human resources systems, institutional planning, adequacy, modernization of public policies.

1. INTRODUCCIÓN

La construcción de una gestión estatal eficaz, claro y conducido a las personas, se sustenta en la producción de un sistema de gestión de calidad, consonó y alineado con las políticas públicas y los sistemas de gobernanza que se desarrollen dentro de un ámbito geográfico cuyo norte sea el sentido progresista de la sociedad y sus entornos de vidas.

En ese contexto, es imperativo que los establecimientos del estado dedicados a la gestión del capital y las prestaciones de las localidades coordinen sinérgicamente las políticas transformándolas en planes, programas y proyectos que maximicen y optimicen la productividad de sus regiones, en ese orden la función que desempeñen los funcionarios públicos es esencial para lograr objetivos y metas preestablecidas.

De tal manera, que el rol que tiene el sistema de recursos humanos en el entorno del sector público contemporáneo es desarrollar un marco estratégico de gestión del desempeño, apoyándose en un planeamiento que dirija efectivamente las políticas asertivas para que cada conglomerado pueda canalizar y manejar los recursos dispuestos por los gobiernos para la generar calidad de vida en los ciudadanos.

En nuestro país, la formación de las políticas y prácticas de la gestión de las municipalidades en los niveles nacional y local pretende con las orientaciones y adecuaciones emanadas de la modernización de las políticas públicas creadas por el CEPLAN en el 2019, innovar, coordinar y estructurar todos los procesos que convergen en el equilibrio que necesitan las instituciones para accionar eficientemente ante los requerimientos y necesidades que exigen las localidades. En atención a ello, interesa al estudio indagar desde el ámbito de la Politología como es la intervención de estas políticas en una municipalidad distrital del estado peruano, entendiendo que la tendencia de los funcionarios dentro de los sistemas de

administración pública impone nuevas demandas a los gestores de recursos humanos para la alineación exitosa de la función pública.

En función de lo descrito, la investigación se desarrolló bajo la siguiente estructuración: Descripción del estudio, el cual describió el problema planteado, corte de espacio-tiempo, antecedentes de la investigación, justificación y marco teórico. También, se hizo alusión a la estructura de la investigación: problema: principal y secundarias, objetivos de la investigación: principal y secundarios, hipótesis: principal y secundarias, tipología del estudio e importancia del estudio.

Asimismo, se ordenó la metodología enfocada en el diseño de la investigación, escenario del estudio, modus operandis e instrumentación. En la etapa operante del estudio se hace referencia a los hallazgos del estudio. Además, se presentan las discusiones; las cuales reseñan las reflexiones, similitudes, contrastaciones y reflexiones de la investigación en atención a los resultados.

De igual manera, en las conclusiones; se mostró el sumario del estudio en correspondencia con los resultados emanados de los objetivos específicos de la investigación; también, se relataron las sugerencias por cada objetivo específico del estudio. Finalmente, se detallaron las referencias y anexos.

2. DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO

2.1 Problema Planteado

Las políticas públicas, en el plano global, buscan establecer directrices enfocadas hacia una gestión eficiente, donde la sinergia de todos los recursos organizacionales intervengan operativamente para articular los planes, programas y proyectos de gobiernos locales, de esta manera, lograr los objetivos y metas preestablecidas encauzados en un desempeño laboral fructífero, lleno de retos y acciones progresistas donde los integrantes de la institución puedan alcanzar un desarrollo comunal en beneficio de los países del mundo. (Villacorta, 2013)

De allí que la gestión pública de las Municipalidades, en la actualidad, enfrenta grandes desafíos de planeamiento, porque para el ejercicio pleno de sus responsabilidades y roles de acción, debe proyectarse hacia la efectiva gobernanza en interacción con el funcionamiento de cada uno de los sistemas organizacionales (físicos, materiales, financieros y humanos) que intervienen en la ejecución de las políticas públicas.

No obstante, estos desafíos parten de la génesis del poder y la dominación que están presentes en los ámbitos políticos, específicamente, cuando se trata de la gestión de políticas públicas, donde los intereses de grupos contrarios a la buena gobernanza de las Municipalidades están a la orden de día actuando en detrimento del desarrollo de las localidades (Armijo, 2011).

Al respecto, el Banco mundial (1992) señala que las formas de gobernar es un mandato ecuaníme y claro de las cuestiones públicas, por medio de la conformación de un procedimiento de normas admitidas como constitutivas de la potestad indiscutible, con el fin de formar, además de aumentar bienes y servicios esperados por los individuos y los grupos. Asimismo, Le Texier (2004) lo dimensiona como la acción de la autoridad

financiera, política y gerencial con el propósito de operar las situaciones de un país en todos los estratos. Ella comprende los componentes, métodos y organizaciones por las cuales el colectivo y las sociedades manifiestan sus requerimientos, así como, practican sus derechos legales, en estrictos compromisos de sus deberes. De allí que, este sistema sea la directriz horizontal entre los procesos de capitales humanos y el planeamiento para una gestión por resultados.

Sin embargo, desde una realidad tangible en América Latina, el poder político en los gobiernos locales, más allá de los avances en concepciones paradigmáticas de gestión efectiva de políticas públicas, mediante un manejo estratégico de planeamiento intersectorial, está caracterizado por grupos que solo buscan lucrarse con los recursos del estado, en función de ello, actúan en detrimento de todo lo que implique su progreso y estabilidad. Desde esta perspectiva, el accionar de las Municipalidades está signado por una lucha de poderes, que se convierten en agentes adversos de los parámetros de eficiencia, eficacia, transparencia y responsabilidad social que deben prevalecer en todo sistema de gobierno a través del recurso humano que lo dirige. (Bujaico y Girón, 2017)

Cabe destacar también, que todo gobierno local es un sistema de gobernanza y debe estar consciente que su concepción sociopolítica se pragmatiza sobre un planeamiento que aborde cada uno de los elementos que interceden en los procedimientos de mandato, de no llevarse a cabo, de esa manera, se estaría ante una inestabilidad gubernamental, que no solo atentaría con la acción institucional, sino con el desarrollo local de toda una Municipalidad.

Con énfasis en lo anterior, la modernización de la gestión de políticas públicas, en los países latinoamericanos, nace como sustento que explica la necesidad de modernizar para tener un Estado actual, que se centra en el ciudadano y para ello, debe asegurar una correcta prestación de bienes y servicios que comprenda un proceso de mejoramiento continuo con la finalidad de que los ejercicios del gobierno atiendan a los requerimientos y

expectaciones de la sociedad civil. significa, entonces, desde la visión socio política de gobernanza de las localidades, mejorar la forma en que el Estado acciona, introduce mecanismos transparentes y eficientes de gobernabilidad y se enfoca en los métodos de capitales y mercados, entre otros elementos. (Janampa, 2018)

Esto es posible cuando la gestión pública está al mando de un sistema eficiente de recursos humanos que proyecta el planeamiento con visión progresista para cohesionar productivamente en los ámbitos locales. En ese contexto, la modernización de la gestión de políticas públicas viene a cambiar los esquemas tradicionales del manejo de las políticas de estado, proponiendo un planeamiento articulado, donde se configure los eslabones resultados iniciales, resultados intermedios, resultados finales e impactos agregados, basados en insumos, actividades, productos, que permitan reducir las brechas en la ejecución de procedimientos, programas y propósitos locales, todos enfocados en una gestión por resultados.

Por su parte, Rezende (2007) sostiene que, en la acción gubernamental de las Municipalidades de los países de la región, el planeamiento es una política pública de desarrollo local que se relaciona con los preceptos del emprendimiento y con la participación efectiva de la ciudadanía. Este proceso, entendido como un instrumento de política del sector público municipal, contribuye a que los gobiernos locales se preocupen por su evolución enfrentando los desafíos propios del sistema y encauzando su gestión hacía el sólido manejo de los sistemas de recursos humanos.

En el caso del planeamiento, los estados latinoamericanos, en función de esa modernización, deben manejar una articulación en la implementación de los planes estratégicos institucionales (PEI) y los planes operativos institucionales (POI), y con ello sincronizar los objetivos estratégicos a cumplir, coordinado con los ejes estratégicos que se desprendan de los gobiernos nacionales.

En el contexto nacional, como parte de los avances y retrocesos del proceso de descentralización, se implementa la política de modernización y se espera que esta llegue a sus sistemas y pilares de los gobiernos subnacionales, de tal manera, que los roles que deben cumplir las Municipalidades están orientado a una gestión productiva, ágil y asertiva, que alcance a toda la sociedad sin ninguna distinción, una gestión que promueva el autodesarrollo, empoderamiento y sinergia de la comunidad en articulación con su gobierno local, por lo tanto, todo municipio debe contar con herramientas de administración que garanticen un planeamiento constructivo, basado en un enfoque geopolítico, económico y comunitario de la región donde se gobierna. Además de ello, debe estar direccionado por un sistema de recursos humanos que intervengan en ese planeamiento.

Es así como, en las Municipalidades del país, el plan estratégico institucional (en adelante PEI) es un instrumento en que se describe los propósitos y metas diseñadas a lograr en un tiempo establecido por los sistemas de gobernanza, así como, los ordenamientos para lograrlos. Este planeamiento está contemplado por la Ley No. 28411 (Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto 2005), la cual señala textualmente lo siguiente: las instituciones, para la creación de sus planes operativos y presupuestos, deben considerar el PEI, el cual debe tener congruencia con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional y sus consecuentes, según corresponda. (Briceño y Távara, 2018)

Lo anterior indica que, el planeamiento de las Municipalidades del Estado peruano está regulado por un proceso sistémico de carácter jerárquico, abarcando un orden nacional, regional y local, el cual debe estar sincronizado y articulado con las políticas públicas que convergen en cada sector, sin obviar los requerimientos particulares de cada región en correspondencia con las condiciones ambientales que caracterizan a cada Municipalidad.

En atención a ello, es prioritario, en la modernización de la gestión de las instituciones públicas del Perú, definir las políticas públicas en cada

nivel de gobierno, para precisar así la política colectiva y precisar los propósitos que sitúan el diseño de los PEI y POI, los cuales tienen como misión abordar las fisuras identificadas y darle solución en un tiempo establecido, también, es relevante, analizar las opciones más convenientes, abordando términos para el cierre de las mismas, en correspondencia con los lineamientos sectoriales. Asimismo, corroborar la sincronización de esos objetivos con los planes estratégicos en los tres niveles de gobierno, según sea el caso (CEPLAN, 2019).

Ahora bien, si la municipalidad es una organización dirigida por un sistema de recursos humanos, ¿cómo acciona la misma en ese círculo de gestión? Al respecto, Chiavenato (2011) destaca que la organización, más allá de la función administrativa que se genera de ella, se vislumbra como un plan colectivo que congrega diversos recursos para lograr propósitos afines, en el cual actúan varios factores: planeamiento y ejecución de políticas, además de la articulación de los sistemas que intervienen en ella, siendo el de recursos humanos el soporte del procedimiento en la planeación que dimensionan las directrices de una gestión.

En palabras del mismo autor, un sistema de recursos humanos es el eje central de una organización, porque son personas que, atendiendo a un orden jerárquico de puestos y funciones departamentales, hacen posible el establecimiento de pautas y operaciones que normalizan el ejercicio de una empresa o institución. Este sistema asume el manejo de los demás sistemas. Aunado a ello, proporciona a cualquier empresa destrezas, conocimientos, cualidades, comportamientos y discernimientos, cumpliendo varias funciones inmersas en la jerarquización de mandatos y compromisos existentes en la gestión que desarrolla.

Por tal razón, el planeamiento para la gestión de un sistema de gobernanza local, en este caso, la dirige el recurso humano desde sus diferentes niveles jerárquicos de acción. En ese ámbito, Santos (2017) sostiene que la gestión de una municipalidad es el asunto de administración de las políticas públicas, mediante la planificación, ejecución y evaluación

de acciones estratégicas que permitan el desarrollo local, enfrentando los desafíos políticos, sociales, económicos y ambientales propios del proceso, articulando para ello todo el capital humano, recursos físicos y económicos para lograr los propósitos en el interior de la institución gubernamental y externos en beneficio de la colectividad.

No obstante, uno de los obstáculos a los que se enfrenta la gestión de las municipalidades, en las diferentes regiones del país, es la inoperatividad de las acciones emanadas de las políticas públicas y ello se traduce en la falta de correspondencia y sincronización de tres factores esenciales: sistema de recursos humanos (quién planifica, ejecuta y evalúa el trabajo), planeamiento (conjunto de políticas que se convierten en planes, programas y proyectos a ejecutar) y presupuesto (recursos financieros para ejecutarlos). Si estos elementos que convergen en la gestión no están cohesionados, los objetivos y metas preestablecidas no se logran de manera efectiva, por ende, la gobernabilidad sería ineficiente en sus diferentes áreas de acción, afectando el ámbito sociopolítico de las regiones.

Si a esto se le adiciona la confrontación de grupos de poder dentro del sistema político local, la inoperancia en su accionar y la persistencia de intereses adversos a la gestión efectiva, se está entonces ante una situación coyuntural política que siempre será en detrimento del desarrollo de las municipalidades. Esta es una realidad que hoy está latente en los sistemas de gobiernos locales del Perú (Escalante, 2019).

En atención a ello, Bujaico y Girón (2017) determinaron que la poca amplitud de cumplimiento de los recursos monetarios en un año emanados de la planificación estratégica institucional (PEI), en las municipalidades del país, deja espacios para la corrupción, lo cual afecta la eficiencia y eficacia de las labores que se llevan a cabo, evidenciándose inoperancia en el ejercicio de los servicios públicos, el tardío progreso físico financiero de los proyectos de infraestructura, transporte, vialidad y la insolvencia de costos,

por ende, mínimos recursos de entregas del gobierno central para las municipalidades.

Así también, se determina que la asignación de presupuesto del nivel central a los gobiernos locales está signada por la credibilidad que genere la gestión de la municipalidad en su planeamiento, así como en el cumplimiento de metas para el desarrollo de cada ámbito de su competencia (desarrollo social, economía, educación, cultura, salud, infraestructura, político territorial, telecomunicaciones, servicios públicos, vialidad entre otros).

Desde su ámbito espacial, es de enfatizar que, el estudio se realiza en la Municipalidad Distrital de Huarango, en la provincia de San Ignacio, región de Cajamarca. En el caso específico del estudio, concierne en esta entidad municipal por ser la región con mayor cantidad de personal en la provincia de San Ignacio, mayor ingreso presupuestal y con documentos de gestión más actualizados a nivel de provincia.

No obstante, la situación coyuntural, que ha provocado la pandemia, alcanza a todos los sectores estructurales del país, por ende, las municipalidades y su gestión no escapan a este desajuste. En ese contexto, el planeamiento estratégico institucional (PEI) y el planeamiento operativo institucional (POI) se han visto afectados en su accionar, lo que repercute en el cumplimiento cabal de los objetivos estratégicos y las metas preestablecidas. Adicional a ello, estas circunstancias han generado un recorte presupuestario, lo que indica el incumplimiento de planes, programas y proyectos de gestión que afectan la prestación de bienes y servicios a la sociedad civil de estas localidades.

En virtud de lo descrito, interesa a la investigación realizar una indagación socio-política que permita conocer la realidad de la gestión llevada a cabo por su sistema de recursos humanos. Asimismo, analizar la sinergia y articulación del recurso humano y su planeamiento con los estándares de la modernización de las políticas públicas en la gestión de la

Municipalidad de Huarango. En función de lo planteado, se pretende dar respuesta a preguntas de investigación cónsonas con la temática central del estudio.

2.2 Corte Tiempo– Espacio

2.2.1 En el espacio

El estudio se realizó en la Municipalidad Distrital de Huarango, en la provincia de San Ignacio, región de Cajamarca, con énfasis en el espacio garante de los recursos humanos y el planeamiento estratégico.

2.2.2 En el tiempo

La investigación se efectuó entre los meses de julio y setiembre del año 2020.

2.3 Antecedentes del Estudio

Los antecedentes tuvieron, como propósito, destacar procesos investigativos con características similares del trabajo en cuestión, por tanto, debieron de tener correspondencia teórica y metodológica. Por tal razón, en la búsqueda sistemática de información se encontraron diversas investigaciones relacionadas con el desarrollo del estudio. Entre los trabajos consultados se destacan los siguientes:

Desde el ámbito internacional, Pinochet (2017) efectuó un estudio el cual tuvo como objetivo general examinar la situación actual y las particularidades esenciales de la intervención de la ciudadanía en el mandato público de la localidad de Pudahuel, Chile. El trabajo tuvo su intencionalidad en comprobar su ajuste al contexto generalizado del conglomerado de comunas del país. Estuvo direccionado en un enfoque cualitativo, apoyado en un estudio de caso y en la

teoría fundamentada de datos, donde a través de la categorización de entrevistas a actores claves se conoció la situación actual de este gobierno local. Los resultados evidenciaron que la intervención ciudadana en la gestión pública local se ubica en una escala media y baja, representada en la poca participación de sus ciudadanos, por la presencia elevada de componentes de cooperación local de tipo consultivos, aunado a una verticalidad y centralización en los procesos de decisión gubernamentales municipales.

Ante esto, se considera que la colaboración de los ciudadanos es un elemento concluyente para las gestiones estatales de los estados, donde la conquista de las políticas públicas estriba, en la incorporación de la ciudadanía en la toma de decisiones gubernamentales. Por su parte, también se evidenció que es imperativo que las aportaciones y colaboraciones de la ciudadana se fortalezca a escala local, debido que, es un escenario en que se evidencia una asociación inmediata entre la colectividad y el estado, se determina una mejor intervención de la sociedad y se visiona con mayor precisión los impactos de la gestión pública.

Asimismo, Ferro, Balestri y Mariano (2016) realizaron una investigación cuyo objetivo general se enfocó en estudiar de forma estratégica un paradigma prospectivo-normativo que examinó el impacto de los componentes y variables en un proceso temporal determinado, y a través de ello, se propusieron opciones y soluciones basado en un estudio de caso”. Efectuaron entrevistas a todos los trabajadores de la institución estatal, reflexiones estructuradas, conferencias y foros (talleres participativos) donde participaron el recurso humano de la entidad.

Por su parte, los instrumentos de recojo de información, la categorización y triangulación propiciaron el discernimiento y la sinergia en la información cualitativa con base prospectiva, tomando como premisa la posición de los informantes en las instituciones de gobernanza local ly sus características en el ejercicio interno. Las conferencias y foros sirvieron como escenarios de realimentación requerida para propiciar los cambios que profundizaron la investigación. En atención a los hallazgos, esta sistematización podría ser factible de emplear en diversas organizaciones estructurales. Concluyeron que

las circunstancias esperadas, están circunscritas en la mejora, afines con los métodos para la gobernabilidad. Asimismo, se señalaron, clasificaron y apreciaron las potencias estratégicas y se plantearon ejes de solución en correspondencia con las debilidades generadas. También se estructuraron conjuntamente opciones para dar respuesta a los propósitos organizacionales eventualmente definidos enfocados en la proyección local.

Finalmente, Salas (2016) presentó un estudio que tuvo como objetivo general plantear la toma de decisiones estratégicas para una institución de gobernanza local de Monterrey- México. Fue un enfoque cualitativo basado en un estudio de caso, donde, mediante la indagación a expertos, tuvo como exigencia la intervención constituida de la ciudadanía para enriquecer el ejercicio de la gerencia estatal de los municipios, constituyéndose como un miembro informativo para los procesos gerenciales estratégicos que fomente el progreso local, desde la hipótesis de la ausencia de una articulación asertiva entre las diversas dependencias de la gobernanza municipal con otras entidades estatales con las mismas estructuras organizacionales, produce el esparcimiento de esfuerzos y, como consecuencia, propósitos no logrados, por consiguiente, la ineficiencia e ineficacia de la gestión pública.

Las conclusiones estuvieron determinadas por una planeación estratégica estática que se desarrolla solo por acatamiento de su entidad y no simboliza integridad en los procedimientos de ejecución de los proyectos, programas y planes de la localidad. Se sugirió que el progreso ecuánime y la optimización de los procesos organizacionales, se fortalece con una proyección que maximice los niveles de gestión de la municipalidad, por consiguiente, la logro de las metas y propósitos preestablecidos.

En el contexto nacional, Escalante (2019) realizó una investigación en la cual se estableció como objetivo general relatar los procedimientos para la realización de un PEI en el mandato del municipio del distrito de Santiago de Cao. El estudio se respaldó jurídicamente en las metodologías de la Directiva N° 001-2014-CEPLAN (Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico – Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico)

En ese sentido, la metodología estuvo enfocada en un proceso mixto de corte fenomenológico y descriptivo. Se realizó una aplicación de encuestas para determinar que los trabajadores de la institución gubernamental en la cual se determinaron los siguientes hallazgos: no conocen los procedimientos para el diseño de un PEI, lo cual condujo a una gestión ineficiente, inconvenientes y coyuntura con el régimen de presupuesto público, políticas públicas ineficaces, servicios públicos inoperantes, logística gerencial escasa, restringida valoración de resultados, así como ineficiente alcance y supervisión de los indicadores de las política de modernización y sus resultados.

Concluyó que es imperante la realización de un PEI en gobernanza local del Distrito, porque se asumirá un instrumento donde se origine la misión de la identidad, los propósitos, las operaciones importantes, así como el proceso sistemático para alcanzarlo. Asimismo, este planeamiento fortalecerá el recurso humano de la institución con los conocimientos necesarios para asumir los retos y dificultades que limiten el logro de las metas, así como las inquietudes y propuestas de la comunidad.

De igual manera, Briceño y Tavera (2018) la cual objetivo general establecer la optimización de un PEI en la gerencia estatal del municipio de la provincia de Cajabamba. La metodología está enfocada en un estudio descriptivo y explicativo y la realidad problemática de la municipalidad está basada en la improvisación, dado que no tiene un PEI actualizado. Los hallazgos encontraron que la gestión de la institución gubernamental de Cajabamba está condicionada por factores internos y externos negativos, es decir sus precariedades son mayores que sus potencialidades, por lo que es necesaria la aplicación de un planeamiento estratégico que permita analizar el entorno, visionar, misionar objetivos tácticos en un tiempo determinado para lograr el desarrollo institucional. Concluyó que la actualización o estructuración mejorará la gestión pública condicionada por las particulares características que confluyen en la institución de gobernanza local.

Finalmente, Mallma (2016) realizó un estudio que tuvo por objetivo general examinar los procedimientos de elaboración y consentimiento del Plan

Operativo Institucional (en adelante POI) relacionado al Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) del Municipio de la provincia de Satipo 2017. Investigación basada en una metodología mixta; en lo cualitativo, se utilizaron documentos como: test de conocimientos y entrevistas a los trabajadores estatales de la entidad municipal, de los órganos de línea y de asesoramiento. En lo cuantitativo, se manejó la investigación descriptiva, que permitió el análisis de la indagación recogida mediante la encuesta y el cuestionario como técnica e instrumento respectivamente. Los resultados determinaron que en el desarrollo y aprobación del POI, concatenado al PIA de la Municipalidad, no se han considerado los lineamientos que establece la Directiva N°001-2014-CEPLAN, de esta manera la inoperancia en la gestión pública está latente en las localidades. Concluyó que el planeamiento y ejecución de los bienes y servicios no generan resultados favorables para la ciudadanía y sus sistemas de vida.

2.4 Justificación

La transformación socio-política del conglomerado de regiones que conforman el territorio de una nación, como la República del Perú, debe estar fundamentada en una construcción colectiva, donde las entidades gubernamentales, en plena interacción con su ámbito laboral, progresan integralmente, a través de un proceso encaminado hacia el desarrollo local de sus municipalidades, unificándose como entes activos, participativos y garantes de la incorporación de toda la sociedad al trabajo productivo.

En función de ello, la investigación se proyectó hacia un análisis socio político de la sinergia y articulación del sistema de recursos humanos y planeamiento en la administración de la Municipalidad de Huarango Región de Cajamarca, con miras a conocer la realidad tangible que caracteriza los procesos de gobernanza de la entidad local antes mencionada y si esta realidad se adapta a las exigencias de la políticas de modernización de la administración estatal basada en resultados, emanada del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) para los gobiernos subnacionales. Cabe destacar que,

conocer lo inmerso en las gestiones estatales coadyuva a la comprensión e interpretación de los gobiernos que hacen vida en las regiones del país.

Desde la vertiente teórica - jurídica, el estudio se respaldó en lo emanado por el Artículo 1 de la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972-2003), donde señala que las instituciones locales son gobiernos elementales de la ordenación geográfica del Estado y vehículos directos de cooperación comunal en las materias estatales, que institucionalizan y tramitan con poder de decisión los beneficios propios de las localidades; siendo componentes fundamentales del gobierno local, el espacio territorial, la población y la ordenación.

Así pues, los municipios son instituciones públicas que gestionan políticas para ofrecer, mediante un planeamiento estratégico, el desarrollo local de las comunidades que la conforman. Al respecto, el planeamiento es una metodología, aplicada por los procedimientos de recursos humanos, para asegurar productividad y visión de las entidades, enfrentando cambios dinámicos, a través de la enunciación de propósitos y metas, aplicando estrategias y delimitando recursos para conseguir su proyección integral en un tiempo determinado.

En función de sus implicaciones prácticas, la investigación se fundamenta en el estudio de fenómenos sociopolíticos, referidos a la articulación de los componentes de acción de la gobernabilidad, para que la gestión que allí se desarrolle, se realice de manera coordinada y eficiente, atendiendo a los estándares que deben caracterizar a las municipalidades que trabajan en beneficio de la ciudadanía, mediante la ejecución de programas, proyectos y planes basados en políticas públicas de expansión y desarrollo local.

En este sentido, la relevancia del estudio se basó, en un primer orden, en una indagación objetiva sobre la estructura y funcionamiento que tienen los sistemas de recursos humanos en la gestión de la Municipalidad de Huarango; aunado a ello, analizar la sinergia y articulación de las unidades departamentales en la elaboración, aplicación y valoración del plan estratégico institucional (PEI). Por otra parte, es conveniente conocer las brechas que intervienen en ese

planeamiento, entendiendo este proceso como los comportamientos internos y externos que giran en relación a ese entorno. Todo ello, con la intencionalidad social que esa Municipalidad sea el referente de expansión, desarrollo, además de apoyo para toda la ciudadanía que la conforma y que espera que su gestión sea un andamiaje para maximizar los niveles en la disposición de bienestar de toda la sociedad civil que hace vida activa en la región de Cajamarca.

El estudio es importante también en el precepto que una Municipalidad debe regirse por la jerarquización del planeamiento estratégico que se desprende de las políticas públicas a nivel central y regional, como bien lo estipula la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto; sin embargo, deben considerarse las particularidades propias de la región, sus intereses, necesidades, requerimientos en función de un análisis del entorno que permita determinar las ventajas y requerimientos internos, aunado a las necesidades y habilidades externas que giran alrededor de la gestión de este sistema de gobernanza.

Asimismo, será un aporte para la sistematización de aspectos importantes a considerar en la gestión efectiva de la Municipalidad, entre ellas, la transparencia, solidez, congruencia y pertinencia que debe existir entre el sistema de recursos humanos y el planeamiento elaborado; debido a que la fijación de objetivos y metas claras en los planes operativos, planes de inversión, programas sociales, proyectos para ejecución, generarán un ambiente de confianza en la gestión, por tanto, permitirá una asignación de presupuestos y recursos financieros cónsonos con los requerimientos de las políticas a desarrollar.

Desde la perspectiva metodológica, se buscó, bajo un hacedero cualitativo, estudiar los fenómenos socio-políticos que intervienen en la gobernabilidad de esa institución y cómo estos elementos intervienen sobre el desarrollo local de ese ámbito geográfico y sus ciudadanos. Por último, el ámbito de aplicación de esta investigación servirá de modelo o se hará extensiva a otras municipalidades que requieran establecer un análisis socio político de todos los factores que intervienen en la eficiencia o no de sus procesos de gobernabilidad, entendiendo

que una gestión efectiva, basada en el compromiso, habilidades, conocimientos y accionar de su recurso humano, no se puede desligar del planeamiento para el desarrollo y expansión local, atendiendo a la realidad geopolítica que caracteriza a la Municipalidad objeto de estudio.

2.5 Marco Teórico

El posicionamiento epistemológico de la investigación está fundamentado en la doctrina del pragmatismo. Esta postura sostiene que un discernimiento ideológico e indiscutible solo puede ser apreciado como fidedigno en relación sus resultados prácticos. Es también una postura epistemológica que permite observar al mundo desde una manera particular. Tiene su génesis en la filosofía americana de Charles Peirce y Williams James. Se basa en que el rol del pensamiento es regir la acción y que la veracidad se debe explorar predominantemente por medio de los efectos y experiencias de la creencia. Esto quiere decir que, en la práctica o el hacer, es la actividad humana la que se nutre de contenidos y significados, siendo la acción llevada a cabo la que identifica lo que se conoce o no (Morrison, 2016).

Desde la ciencia política contemporánea, la investigación se apoya en el neo institucionalismo; concepción que se ha establecido como uno de los modelos determinantes en las ciencias sociales. Se respalda en una particularidad metódica inseparable a la teoría de la acción racional y maneja como inventivas de análisis a la hipótesis de juegos (Elster, 1990). Dicha ideología establece como agenda de indagación, la tesis de las instituciones conceptualizadas por North como “las pautas del juego en la sociedad o, más expresamente, son las restricciones reflexionadas los actores sociales. Es una teoría sostenida en el estudio sociológico de las instituciones, asumidas como los escenarios donde los diversos actores sociales despliegan sus prácticas (mercado, partidos políticos, escuelas, ejércitos, estado entre otros). (Rodríguez, 2008)

Asimismo, el enfoque neo institucionalista se ha conformado no sólo como una referencia teórica-metodológica de indagación, sino también como una transformación en la proyección del entorno disciplinario, lo que en concreto ha originado el progreso de teorías de variada trascendencia, sobre cuyo funcionamiento se ha ordenado un modelo compartido por una comunidad científica.

En este contexto, el pragmatismo es importante porque ubica la corriente cognoscente del hombre en el mandato natural de las cosas y le suministra un camino progresivo y sistemático, es decir, considera que el pensamiento evoluciona y ello dota de infinitudes de posibilidades a los seres humanos para construir contantemente un mundo mejor. Asimismo, según James, en el pragmatismo, las culturas solo se transforman en verdades cuando son productivas en su entorno. El beneficio no se somete a la satisfacción de las escaseces materiales del individuo, sino a todo cuanto sea provechoso para el progreso de las personas en la sociedad.

Desde la visión de la Ciencia Política, el pragmatismo debe estar proyectado hacia la sinergia que debe existir entre los ideales, el pensamiento intelectual que promueve esta doctrina y la concepción filosófica de la corriente pragmática, la cual lleva a la acción con el propósito de transformar realidades, más allá de las consecuencias (si la transformación de esas realidades no concuerdan con la doctrina del político), en síntesis, el verdadero sentido de la política es el bien ciudadano, basado en las colectividades, no en el pensamiento y creencias de un grupo de hombres llamados políticos.

Es de entender entonces que el pragmatismo político debe ceñirse a transformar sociedades desde su contexto, desde su accionar, llevando a la práctica todos los ideales de bienestar inmersos en las concepciones filosóficas de la Ciencia Política. Bajo esta premisa, el presente estudio señala que el pragmatismo es la doctrina más adecuada para que la gestión de los sistemas de gobernabilidad, accionen políticas públicas cuya misión sea elevar los niveles de vida de sus ciudadanos.

2.5.1 Sistemas de recursos humanos

Actualmente, las instituciones o empresas orientan su perspectiva, de manera esencial, en el recurso humano que labora con ellos, de allí la importancia de conservar y optimizar su gestión, basada en el dinamismo, la creatividad y la disposición del sistema de recursos humanos para trabajar en equipo y así lograr los objetivos propuestos. Ante esto, el sistema de recurso humanos es, entonces, un activo invaluable y una ventaja competitiva en el mundo empresarial e institucional (dependiendo de su ámbito de acción). En el caso de la investigación, una institución pública gubernamental, cuya direccionalidad debe estar sustentada en un planeamiento con bases firmes en los diferentes contextos nacionales, regionales y locales donde se desarrolle.

En este sentido, estas organizaciones están obligadas a prepararse para enfrentar diversos paradigmas e innovar en una nación signada por una profunda transformación en todos los sistemas de gobernabilidad, esto significa que las municipalidades no pueden permanecer estáticas ante un contexto que las impulsa a dinamizar sus esquemas de funcionamiento partiendo de su gestión, en especial, los asociados a su sistema de recursos humanos y el planeamiento que de ella se derive, caracterizados por un conjunto de políticas públicas que, ejecutadas eficientemente, perfeccionaran el bienestar de la colectividad inmersa en esas localidades. Es así que, para comprender la realidad abordada, se debe fundamentar en un compendio teórico que cimentará más adelante lo que reflejen los hallazgos de la investigación.

2.5.1.1 El sistema y sus componentes

Es un procedimiento concebido como un grupo de factores o componentes, activamente conexos, en total coherencia e interconexión, que efectúan una acción, para lograr un propósito, operando sobre datos, energía o materia, tomados del entorno que rodea al sistema y con el cual se interactúa ágilmente, para generar indagación, productividad y rentabilidad. En ese sentido, un sistema está formado por cuatro factores fundamentales (Miller y Rice citado por Chiavenato, 2011):

a. Entradas o insumo: Se considera la materia prima o materiales necesarios para darle operatividad a los procesos de una organización.

b. Proceso u operación: es el eje medular del sistema y en ella se evidencian los cambios generados de la sinergia de todos los recursos intervinientes

c. Salidas o resultados: forman los efectos de la operación del sistema, en otro sentido es la generación del producto, proporcionado de la interacción que dan los componentes del sistema en la operatividad de las acciones.

d. Realimentación: representa el ejercicio del refuerzo para mantener la proporción en el trabajo del sistema. Es un proceso de feedback y establece, un aporte para equilibrar aspectos inconsistentes en el mismo.

e. El ambiente: Es el contexto que rodea al sistema, el entorno en el cual se opera.; este suministra los recursos que se precisan para coexistir en la organización.

2.5.1.2 Varias definiciones de sistemas de recursos humanos

La organización está integrada por personas y ello indica un sistema que se fusiona mediante recursos, entre ellos, las personas que se cohesionan con los demás recursos organizacionales para administrarlas adecuadamente. Sus definiciones varían conceptualmente, sin embargo, abordan términos homogéneos como los que se presentan a continuación:

Al respecto, Chiavenato (2011) destaca que no es viable describir un sistema de recursos humanos, sino se amplía conceptualmente lo que significa organización. Para el autor, es un conglomerado de acciones plenamente articuladas por dos o más individuos. Para la organización la colaboración entre los miembros es primordial para su equilibrio. Una entidad se sostiene solo cuando hay individuos competentes para establecer canales claros de

comunicación y están en disposición de coadyuvar en una operación conjunta, con el propósito de lograr metas comunes.

De tal manera que, el interés de favorecer a la productividad de la entidad significa, esencialmente, la capacidad de dedicar integralmente el apoyo sobre la propia gestión a favor de la organización. De allí que no puede haber organización sin un sistema de recursos humanos. Ahora bien, por un lado, ¿qué son los recursos humanos?, y, por otro lado, ¿qué es un sistema?, dentro del ámbito organizacional.

Según el mismo Chiavenato (2011), la expresión recursos humanos hace alusión a los individuos que constituyen parte de las organizaciones y que efectúan en ellas determinadas tareas. Cabe señalar que las entidades requieren a los elementos humanos para sus acciones y operaciones, de la misma manera que precisan capitales financieros, materiales y tecnológicos; de allí, la designación de recursos humanos para representar a los individuos que laboran en las instituciones públicas o privadas.

Respecto al sistema, su significación sostiene todo un conglomerado sistemático de reglas y ordenamientos que concuerdan para alcanzar objetivos organizacionales. Se maneja porque suministra una forma más íntegra y circunstancial de analizar lo complejo de las entidades y la dirección de sus recursos. En el caso del enfoque sistémico del recurso humano, puede dividirse en tres niveles de análisis, a saber:

a. Nivel del comportamiento social: Es un proceso que accede a representar el confuso e indeterminado escenario de las organizaciones y la sinergia entre ellas.

b. Nivel del comportamiento organizacional: concibe las entidades como un todo, donde sus unidades tienen interconexión entre sí y con los componentes importantes del ambiente.

c. Nivel del comportamiento individual: En esta escala se manifiesta la actuación de los miembros y de los colectivos en la organización.

En atención a lo expuesto, las entidades y los individuos representan el cimiento esencial sobre la que se dinamiza el sistema de recursos humanos. Según Chiavenato (2011), un conjunto de personas que, bajo normas y procedimientos, se mueven en un proceso interactivo, articulado, sinérgico y recíproco cuya finalidad es participar en la entidad, en cualquier orden diferenciado o actividad. En torno a sus niveles de jerarquía, el personal en las entidades está conformado por nivel alto (dirección), en escala intermedia (administración y asesoría) y en la escala operativa (técnicos, auxiliares y operarios, además de los supervisores). Se infiere que son los elementos activos de la organización y en función de ello, se generan las directrices hacia los demás componentes físicos o materiales.

Sin embargo, más allá que las personas sean un recurso muy valioso, se les debe concebir como un sistema cohesionado de estas entidades. Bajo esa perspectiva, son generadoras de competencias, destrezas, capacidades y, en especial, de la contribución más relevante para las instituciones: el pensamiento divergente y proactivo que genera disposiciones razonadas y estampa productividad hacia la consecución de propósitos globales. De tal manera que los individuos, forman parte integral del recurso intelectual de la entidad. Por tal razón, las empresas e instituciones privadas y públicas de éxito dan a sus empleados un trato cercano y los hacen sentir perteneciente a la organización y no como simples trabajadores asalariados (Chiavenato, 2009).

Por su parte, Sotomayor (2016) define al sistema de recursos humanos como la función derivada de un sistema general donde las organizaciones atienden de forma competente todo lo concerniente a los miembros y su labor, prestando atención a los procesos jurídicos, gerenciales y éticos relacionados, vislumbrados en las etapas genéricas de planificación, entrada, progreso y ausencia de la organización, así como su orientación estratégica.

En coincidencia con Chiavenato, el autor sostiene que la gestión de la organización en sus nuevas tendencias debe considerar el sistema de recursos humanos como un equipo interdisciplinario que va más allá de ser un recurso organizacional, es decir, considerarlo como una dinámica invaluable que forma una plataforma proactiva, productiva y profesional en el entorno corporativo e institucional. Para ello desarrolla procesos que son vitales para encauzar holísticamente a la organización, inmersa en ella una planeación con fuertes cimientos para la consecución de metas preestablecidas. Ahora bien, el propósito de toda organización es contar con un sistema de recursos humanos basado en directrices claras que tenga como norte un personal con las mayores potencialidades posibles para resguardar no solo el espacio actual, sino que, adelante, sostenga su contribución particular y de equipo.

En función de ello, resulta pertinente señalar pautas que optimicen el funcionamiento de los sistemas de recursos humanos, enfocados en objetivos congruentes y susceptibles de observar cómo son: misión, visión y estrategias precisas, un análisis del entorno que dirija el comportamiento interno y el comportamiento externo de la organización, así como el establecimiento de un planeamiento en cuyo ámbito de ejecución se establezcan planes tácticos, operativos y una administración por objetivos que coadyuve el éxito institucional (Mondy, 2010).

El autor destaca que en las entidades, la gestión del sistema de los recursos humanos, normalmente, elabora sus procedimientos en las labores bajo procedimientos o discernimientos de origen gerencial; sin embargo, se puede señalar dos acciones laborales bien específicas, una de ellas con intención y origen administrativos y la otra a técnicas o programas cuya aplicación necesita persistentemente a una correspondencia social del trabajo en su cumplimiento, es decir, este ejercicio de mandato, se observa mayormente en la administración pública, en instituciones de carácter gubernamental, donde las acciones están determinadas por directrices basadas en un planeamiento estratégico a largo plazo.

En definitiva, la actividad de gestión en las instituciones gubernamentales de índole nacional, regional y local demanda la vigilancia por parte de los miembros en la práctica de sus funciones, por lo que no es viable minimizar a ninguna de sus partes, si el recurso humano esta en la entidad es porque es el idóneo, los elementos requeridos conllevan a señalar qué es prioritario examinar a los miembros en forma competente para responder un efectivo rol donde favorezcan a los miembros, la entidad y a la ciudadanía (Sotomayor, 2016).

Por su parte, Robinns y Coulter (2014) definen el sistema de recursos humanos como un proceso que se ocupa de cumplir con las etapas del proceso administrativo, para llevar a cabo las diversa tareas y acciones que residen en lograr el progreso, mantenimiento y utilización del impulso laboral con el propósito de que las metas y requerimientos, se proyecten eficientemente.

De esta manera, el sistema de recursos humanos es un grupo de personas que sabe cómo organizar y realizar las labores, de manera que cada uno de sus miembros puedan generar un mayor alcance de sus potencialidades y destrezas, logrando así una eficacia elevada de ellos mismos y de su conjunto, ofreciendo en la entidad o institución de la que es perteneciente, una ventaja competitiva concluyente y, por ende, consecuencias favorables. En este contexto, las personas son un sistema que, a través de diferentes jerarquías, roles y funciones tienen una función afín en los espacios y escalas de la entidad: gestionar con eficiencia y eficacia para la productividad. En síntesis, es un compromiso que corresponde a todas los espacios y escalas de la entidad.

Respecto a la gestión que lleva el recurso humano, la contribución primordial está en aumentar la responsabilidad y desarrollar de sus habilidades. El autor designa esta función como “guía de los trabajadores”, por la disposición que forma entre la contribución de los miembros y el efecto de la organización. Además, su función comprende: atender, examinar, anticipar y reconocer a sus requerimientos, así como también ofrecer los recursos que le accedan a responder al ambiente laboral que se transforma y a las exigencias de la organización. De esta manera, se acrecienta su responsabilidad, alcanzando mayor dedicación y competencia. Por lo tanto, parte del tiempo del recurso

humano está propuesto a formar interacciones con los trabajadores, así como adiestrar y animar a los demás gestores a hacerlo (Urich,2006).

2.5.1.3 Objetivos de la organización para el sistema de recursos humanos

Los individuos representan un primordial componente de la organización y de ahí la prioridad que las entidades sean más consecuentes con sus empleados y les suministren mayor cuidado e interés a sus requerimientos. Desde esa vertiente, las organizaciones empoderadas y exitosas están conscientes que su desarrollo y prosperidad se da cuando son competentes para mejorar el rendimiento sobre las inversiones de todos miembros de interés, especialmente en el recurso humano.

De allí, cuando una empresa o entidad se ubica en direccionalidad a sus miembros, su ideología global y su cultura organizacional manifestarán ese reconocimiento. El sistema de recursos humanos es el proceso cíclico que permite la participación asertiva de los trabajadores con el propósito de lograr de los objetivos particulares y colectivos de la entidad. Las asignaciones como unidad del recurso humano, procesos corporativos, mejora de capacidades, capital humano e intelectual, se manejan para representar las áreas de trabajo y el equipo que integran los miembros de la organización. (Chiavenato, 2009).

Desde esa perspectiva, el autor sostiene que el sistema de recursos humanos aumenta o reduce las fortalezas y las debilidades de la institución; de manera que la forma de trato define el éxito u obstáculo. A continuación, se presentan los objetivos que se propone un sistema de recursos humanos, para alcanzarlos es necesario tratarlos como elementos básicos para la eficacia de la organización (Chiavenato,2009):

Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión: Esto representa lograr la productividad de la entidad mediante el ejercicio d procedimientos, normas y procesos de que el recurso humano debe

manejar con asertividad y eficacia, entiendo que para ello, todos los miembros deben conocer la gestión de la organización.

Suministrar competitividad a la organización: esto representa el desarrollo de procesos creativos y la ejecución de potencialidades y destrezas del capital humano. El rol del sistema de recursos humanos es lograr que las habilidades de sus miembros sean más fructíferas a favor de los individuos que requieren los bienes y servicios (dependiendo del contexto). En esta descripción se puede suplir el término nación por institución y ciudadanos por individuos.

Facilitar a la organización personas bien entrenadas y motivada; el propósito del sistema de recursos humanos es edificar y resguardar la propiedad más importante de la entidad, en términos laborales (los miembros), se trata de formar y adiestrar permanentemente a los trabajadores. El segundo es ofrecer relevancia, y no solo a nivel remunerativo. Para optimizar e aumentar su ocupación, los trabajadores deben percibir equidad en los reconocimientos que reciben. Esto quiere decir reconocer y valorar los buenos resultados.

Desarrollar la autoactualización y la satisfacción de las personas en el trabajo: En la actualidad se hace necesario enfocarse como organización en la satisfacción de sus trabajadores, para alcanzar la productividad los individuos deben percibir que el trabajo es conveniente para sus aptitudes y que el trato es equitativo. Para el recurso humano su función laboral es la mayor fuente de identidad, y eso demanda una cercana relación y sentirse perteneciente al entorno laboral y al trabajo que realizan. Se destaca que los trabajadores insatisfechos tienden a desligarse de la entidad o institución, a faltar con frecuencia de allí que, la agrado en el trabajo es concluyente para su éxito.

Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: se describe como las experiencias que se aprecian en este, como el estilo de gerencia, la independencia y la libertad para el proceso decisorio, un entorno laboral atractivo, el compañerismo, la seguridad del cargo, el tiempo idóneo en el trabajo y las tareas demostrativas y atractivas. La familiaridad de los trabajadores en la

organización también es esencial para captar y preservar a los talentos humanos.

Administrar e impulsar el cambio: en el pasado, las organizaciones estuvieron caracterizadas por inconsistentes esquemas verticales cuyas transformaciones políticas, económicas, tecnológicas, culturales y sociales generaron evoluciones y tendencias positivas hacia innovadores paradigmas que exponencialmente y cuyos medios atribuyeron nuevas destrezas, ideologías, programas, ordenamientos y procedimiento en un sistema de recursos humanos comprometido con los cambios.

Conservar políticas éticas y comportamiento socialmente responsable: toda acción del sistema de recurso humano debe ser flexible, claro, equitativo, honesto y ético. Los trabajadores deben estar protegido de cualquier discriminación posible y sus derechos elementales garantizados. Los elementos cargados de moral y principios se deben emplear en todas las acciones del recurso humano. Tanto los miembros como las entidades atienden a normas, conductas y compromiso social.

Construir la mejor empresa y el mejor equipo: Al atender a las capacidades, el sistema de recursos humanos debe velar también el entorno donde laboran. Esto envuelve la distribución del trabajo, la cultura colectiva y la forma de gerencia. Al luchar con estas variables, la ARH transporta no solo de una fuerza laboral enérgicamente implicada, sino también a un ente novedoso y diferente.

2.5.1.4 El sistema de recursos humanos y demás recursos organizacionales

La organización es un eje de aproximación de una diversidad de elementos de recursos productivos que deben utilizarse con validez y efectividad. En atención a ello, se consideran tres procesos esenciales: naturaleza, capital y trabajo. La naturaleza provee los materiales que deben ser procesados y transformados en bienes o en servicios; el capital suministra las rentas monetarias o desembolso

para la obtención de la materia prima y para retribuir la mano de obra utilizada. El trabajo simboliza la actividad humana o física practicada sobre los materiales para transformarlos en productos terminados o servicios prestados, para ello, se requieren de recursos organizacionales.

Al respecto, Chiavenato (2011) señala que los recursos organizacionales, demandan conocimientos complejos de gerencia. Se precisan correctivos en el entorno, ejecutarlos dentro del sistema, conservarlos, desplegarlos e inspeccionarlos para que el sistema sea ágil y efectivo. En este contexto, el autor describe que el sistema de recursos humanos es la piedra angular que gira en torno a los demás recursos organizacionales, utilizándolos y aprovechándolos para el logro de propósitos y metas de la organización, tal cual como se describen a continuación:

Recursos físicos o materiales: son recursos prioritarios para realizar las actividades laborales de las organizaciones, ya sea para suministrar servicios o para generar bienes o productos. Está condicionado por todo entorno tangible donde se llevan a cabo las operaciones laborales.

Recursos financieros: hace alusión al sistema monetario, en forma de capital, anticipos, préstamo, flujo de caja, solvencias, presupuestos requeridos, partidas o situados que están a disponibilidad inmediata para afrontar las responsabilidades que sostienen las entidades. Además, están comprendidas las entradas derivadas de las acciones de la empresa, Los recursos financieros responden a las rentas financieras para conseguir los demás recursos que la organización precisa. De alguna manera, los recursos financieros concretan la actividad monetaria de la organización para alcanzar sus propósitos, ya que ellos permiten que la entidad obtenga los capitales precisos para maniobrar dentro de un margen adecuado de finanzas. Es habitual manejar la expresión financiera para enunciar el funcionamiento de la organización, en términos de lucros o de fluidez de las acciones.

Recursos mercadológicos: forman los canales que las organizaciones utilizan para delimitar, relacionar e influir en los usuarios, público o clientes. En

ese ámbito, estos recursos también incluyen el entorno de consumidores de las demandas de productos o servicios ofrecidos por la organización.

Recursos administrativos. forman los medios con los cuales se organizan, planean, dirigen y controlan las operaciones empresariales e institucionales, ya sean públicas o privadas. Contienen los procedimientos en el poder decisorio, distribución de la indagación requerida aunado a los proyectos de articulación y composición manejados por la organización.

Así pues, los recursos organizacionales representan, para cualquier ámbito, el andamiaje para que el proceso sistémico de la empresa o institución se dé de manera coordinada, articulada y cohesionadamente con las personas que se encargan de su gestión, considerando todos los elementos intervinientes que puedan existir en la articulación de políticas, programas, planes y proyectos de la organización.

2.5.1.6 Sistema de gestión de las organizaciones humanas aplicado al modelo de gestión participativa de las instituciones gubernamentales

Para Chiavenato (2011), el sistema administrativo democrático y participativo es el más abierto de todos los sistemas. Su perfil es ideal para las organizaciones progresistas cuyo éxito depende un trabajo mancomunado entre todo el sistema que conforma el recurso humano. Sus características, considerando las etapas de la escala propuesta por Likert, son las siguientes:

a. Proceso decisorio: la toma de decisiones se encomienda en su totalidad en las escalas inferiores de las entidades y de manera consensuada. Desde la perspectiva jerárquica de la organización las políticas y normas se direccionan en este ámbito, sin embargo, en ella solo se registran los efectos y se deja que las distintas escalas jerárquicas se encarguen del poder decisorio y las actividades que se emprendan. (Chiavenato, 2011).

b. Sistema de comunicaciones: los canales de comunicación se direccionan en diversos sentidos (vertical, horizontal y lateral) y las entidades realizan considerables transformaciones en tecnología de comunicación e información, puesto que estos son necesarios en el logro de la flexibilidad, eficacia y asertividad. La información se cimienta como uno de los recursos más significativos de la organización, la cual deben compartir todos los trabajadores que la requieren para trabajar y lograr la sinergia necesaria.

c. Relaciones interpersonales: se hace énfasis en el trabajo en equipo, las reciprocidades, compañerismo y empatía en el trabajo. La aparición de grupos cohesivos de manera voluntaria es relevante para formar relaciones laborales efectivas, enfocadas en la confianza mutua entre los miembros de la organización. El sistema estimula la intervención y la mejora del equipo en forma intensa, para que los trabajadores se sientan comprometidos de lo que decidan y ejecuten en todas las escalas organizacionales.

d. Sistema de recompensas y castigos: hace alusión a los premios, principalmente en los simbólicos y sociales, sin dejar de lado las remunerativas y materiales. Los correctivos son poco comunes, por los niveles de comunicación establecida, normalmente las describen los grupos involucrados.

2.5.1.5 Las personas: grupos de interés de la gestión organizacional

Las organizaciones existen porque el recurso humano interactúa para que los propósitos puedan conseguirse a través de las acciones establecidas. En la medida que las entidades de cualquier entorno progresan, desarrollan sus propias metas y en ocasiones se independizan de los objetivos de los miembros de las formaron.

En los esquemas convencionales de la gerencia, solo se consideraban como colaboradores de las organizaciones a sus accionistas, directores y trabajadores; o sea, solo a sus interventores internos. En la actualidad, la organización se vislumbra como un proceso articulado y sinérgico donde diversidad de socios interactúan para obtener objetivos comunes. De tal manera, que los grupos de interés de las entidades lo conforman: asociados, dueños o capitalistas, consumidores, usuarios, proveedores, clientes, contribuyentes, gerentes y empleados, proveedores, estado, colectividad y ciudadanía. Tanto la organización como sus participantes están comprometidos en una mutua y constante adaptación (Hicks y Gullett citado por Mondy, 2010).

Desde otra óptica, autores como Chiavenato y Sapiro (2004) eligen mencionar grupos de interés en vez de accionistas con la intencionalidad de extender la concepción de organización. En el entendido de los autores la entidad es un sistema que reúne diversos stakeholders (grupos de interés), en los cuales forma sus interacciones y cohesiones laborales. Así pues, los grupos de interés son individuos y equipos de trabajo con la habilidad para influir o ser influenciados por los efectos del entorno y sus consecuencias, aunado a ello, tienen derechos en relación al funcionamiento de la empresa o institución. De tal forma que la organización debe tener opiniones precisas sobre la función y los resultados que se generan de los grupos de interés, con la finalidad de precisar y atender sus demandas, de manera coordinada hacia las distintas ópticas y requerimientos. Un enfoque evidente de ello es lo que la ciudadanía de una localidad espera de la gestión que se forme en la institución gubernamental que la dirige.

2.5.2 Planeamiento

El planeamiento, desde una visión holística de la definición, es accionar con base a proyecciones futuras, es también reducir la incertidumbre que traerá el mañana. Es un procedimiento de participación para ocasionar una transformación en el trayectoria y tendencia de los acontecimientos. Desde su operatividad, es un instrumento de gestión que permite enunciar y formar

propósitos de carácter prioritarios, además de fomentar acciones y establecer recursos organizaciones para lograr los resultados en un escenario de cambios.

Al respecto, Mintzberg (1994) lo conceptualiza como un modelo o procedimiento que compone los principales fines y políticas de la organización, a su vez, mantiene el orden coherente de las operaciones a efectuar. El autor señala que esta herramienta contribuye a que las entidades se preparen para afrontar las circunstancias que se muestran en el futuro y están interconectadas de forma ineludible con el proceso integral de la dirección. Por su parte, Ackoff define la planeación estratégica como un asunto que se administra hacia la elaboración de uno o más etapas o cambios deseados, ubicados en el futuro, que buscan analizar el entorno interno y externo para así determinar objetivos y metas a largo plazo con miras a lograr el éxito y equilibrio de la organización (citado por Sánchez y Rezende, 2007).

En el contexto de los autores, el planeamiento es una acción emprendedora y recíproca para la determinación de estrategias, políticas, metas y objetivos (presentes y futuros) del desempeño y de las operaciones de las organizaciones. Es realizado a través de métodos de análisis del entorno, de las consistencias e inconsistencias, que viabilizan a los administradores formar una orientación visionaria para las organizaciones, buscando con ello, una escala de mejoramiento en la relación entre la organización y el contexto que la rodea, determinado para generar y coordinar resultados, de manera integrada y sinérgica basadas en disposiciones y operaciones organizacionales.

Asimismo, Armijo (2011) conceptualiza este proceso como una herramienta de administración que busca coadyuvar a la autonomía de las organizaciones respecto a su labor actual, a la vía que deben transitar en el futuro para ajustarse a las transformaciones, a las solicitudes que les asigna el ambiente, obteniendo así la mayor validez, efectividad, así como la calidad en los bienes y servicios que se suministran.

Por su parte, Sánchez (2003) lo define desde la visión de la gestión pública, como la herramienta del estado que sostienen las colectividades y sus espacios,

para delimitar las acciones de gobernabilidad de la nación. También señala, jerarquiza y demanda intereses, requerimientos y necesidades en correspondencias con las exigencias públicas de los ciudadanos para conceder facultades a los poderes públicos, a razón de ello, describe las destrezas, las políticas, los fines y los propósitos.

De igual forma, el planeamiento estratégico institucional, desde la visión de políticas públicas, es conceptualizado por el CEPLAN (2019) como un documento de gestión que describe los procesos del instrumento para alcanzar sus objetivos, en un espacio de tres (3) años, mediante decisiones esbozadas para ocasionar un perfeccionamiento en la calidad de vida de la población a la cual presta sus servicios. Estos propósitos se deben manifestar en resultados. Es de sintetizar entonces que, más allá de cualquier ámbito, el planeamiento, desde sus diversas concepciones, se efectúa con la intención de reflexionar antes de accionar, es decir, considerar las medidas del caso para que dichos conocimientos sean logrados.

2.5.2.1 Planeamiento desde la visión del sector público. Historia y realidades

La ejecución del planeamiento, en las entidades estatales de las naciones latinoamericanas, se produce en el programa alianza para el progreso, creada por decisión del Expresidente de EEUU, J.F. Kennedy, como un instrumento para neutralizar la atribución de la revolución cubana y coadyuvar con lineamientos reformistas para el progreso socioeconómico.

En 1961, esta iniciativa fue aceptada durante un encuentro con el Consejo Interamericano Económico de la Pera en Uruguay donde estuvieron presentes todas las naciones que conformaban esta organización, y entre ellos Cuba, siendo el único conglomerado que desapruueba la declaración en la cual se instituye que Estados Unidos suministrará sostén económico a las regiones de América Latina, siempre que estos efectúen la formulación de planes estratégicos cada década y la innovación de las corporaciones industriales, los cambios agrarios y otros lineamientos. Como consecuencia de este

acontecimiento, los países latinoamericanos establecieron, dentro de la ordenación orgánica estatal, un ente delegado para efectuar el planeamiento para el progreso de la nación (Burga, 2014).

Desde el contexto nacional, el estado peruano forma el Instituto Nacional de Planificación en 1962, bajo el dominio de la junta militar y el año siguiente se comenzó a ejecutarse y darle importancia a estos procesos. En el transcurso del mandato revolucionario que se situó entre 1968 a 1980, este organismo concentra su planeamiento en tres propósitos de envergadura: cambios educativos, cambios agrarios y modernización. Durante la década de 1980 se forma el Instituto Nacional de Planificación con un procedimiento de dirección integral y con un enfoque participativo. Sin embargo, el periodo subversivo originó un detrimento en esta política pública, aun en el gobierno de Alan García Pérez, esta organización fue inoperativa en sus ocupaciones y tanto los procedimientos como los presupuestos se manejaban de acuerdo al escenario del momento (Burga, 2014).

En la gestión de Alberto Fujimori, durante el año de 1992, se deja sin efecto esta entidad, traspasando el desempeño al Ministerio de Economía y Finanzas; así, los presupuestos eran dirigidos a programas en base a los requerimientos determinados por la administración estatal. No obstante, en el año 2000, este organismo estipula que los diversos sectores diseñaran e implementaran sus Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales (en adelante PESEM) con la intención que los presupuestos atendieran a los propósitos de cada sector respectivo, en atención a su entorno de aplicación (Burga, 2014).

En el mandato del presidente Toledo, durante el año 2001, se previene que el Ministerio de Economía y Finanzas constituya una directiva para decidir las medidas y normativas en torno a la realización, diseño e implementación de los PESEM. Paralelamente, en el año siguiente se citó a los líderes de los partidos políticos, de las entidades sociales y fundaciones religiosas, para admitir el pacto nacional con el objetivo de formar propósitos que situaran los gastos estatales (Burga, 2014).

Cabe destacar que, en el año 2003, se conforma el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (en adelante CEPLAN), este organismo ha mostrado un eje del Plan Perú 2021 que conforman los reglamentos, medidas y normas de política nacional, las cuales se hallan en una escala de validación para su posterior divulgación y ejecución en todos los sectores del estado peruano. En la actualidad, se siguen realizando los PESEM, dirigido por el Ministerio de Economía y Finanzas, el cual es la entidad estatal que concentra los planes estratégicos de mediano plazo (5 años) en correspondencia con la duración de cada gobierno (Burga, 2014).

2.5.2.2 Planeamiento estratégico, operativo y gestión pública

El planeamiento estratégico tiene una cronología extensiva, su utilización más intensa se visualiza en las corporaciones privadas, durante la década de 1970. Consecutivamente, nace como instrumento de sostén a la gestión pública en la demanda de las decisiones de una innovación en la administración pública, durante la década de 1980 en los países que componen la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (en adelante OCDE), la cual es una entidad que tiene como intencionalidad fomentar políticas para optimizar la calidad de vida de todas las naciones en el contexto global, e n atención a la intervención, demandas y retos sociales, económicos, del medio ambiente y de una asertiva gobernanza.

Con énfasis en lo expuesto, en 1993 se creó en los Estados Unidos la Ley de desempeño y resultados del gobierno (*Government Performance and Results Act*) una decisión que impulso el desarrollo lineamientos y políticas para dar a conocer su presupuesto, planes estratégicos y planes anuales de desempeño resguardando el grupo de acciones emanadas del programa y obteniendo reportes del desempeño cada año fiscal. Estas operaciones e utilizaron como referente diversidad de países para promover la gestión pública hacia un planeamiento articulado y proactivo que accediera a maximizar los métodos de gobernabilidad a las escalas más elevadas de eficacia y productividad (Armijo, 2011).

Desde esta vertiente, el planeamiento estratégico es uno de los procesos más determinantes en el ejercicio de las entidades públicas y en el proceso presupuestario encaminado a los efectos de la gestión gubernamental en los ámbitos nacionales, regionales y locales. En este sentido, el planeamiento y los indicadores de trabajo son instrumentos metodológicos bases para la valoración que realimenta la autonomía para la optimización de la gestión pública. De tal manera que, la gestión pública funciona como una estrategia para dar conexión a los variados actos de gobernanza y se explican atendiendo a la configuración de los conocimientos de interés público, motivos que la colectividad ha incorporado en el documento legislativo que los unifica y reafirma como nación.

De allí que el planeamiento en el sector público es tanto estratégico como operativo y el vínculo entre ambos se instituye por medio de la gestión por propósitos. Desde la gestión estratégica tiene relación con los grandes objetivos nacionales, desde esa vertiente es de mediano y largo plazo. Estos se modernizan eventualmente, y están abiertos a innovadoras contribuciones como señalamientos, porque los objetivos de una nación son variables y conexos en la cronología histórica, pues estriba de los cambios económicos, sociales y tecnológicos, así como se estructure la manera de desempeñar los poderes públicos, de la asociación entre estos, sus interrelaciones con la colectividad y sus instituciones (Sánchez, 2003).

En virtud de ello, se destaca que es imperioso un planeamiento en la gestión pública, en función del proyecto de nación, es decir, un planeamiento estratégico jurídico-político; que traerá consigo un planeamiento operativo de las representaciones estatales que se configura como la planificación de cada uno de sus corporaciones; y una planificación operativa institucional, que se relaciona con la encomienda explícita de este proceso para cada ente de gestión pública, en el que se esboza las directrices para medir los resultados institucionales (Sánchez, 2003).

En el sentido estricto de lo que abarca y significa la planificación operativa o el planeamiento operativo, es válido referenciar que es más que la misión presupuestal, es un estímulo de los trabajadores de una institución, con el

entorno para la transformación, con los requerimientos laborales para incitar la productividad y eficacia de los empleados, con la conformación de una sabiduría organizacional; con prácticas y estilos que cohesionan a sus integrantes con la naturaleza del pensamiento y con los innovadores de las ideas progresistas del estado para la colectividad y/o ciudadanía. Es mediante el planeamiento operativo que se va generando el capital social de una institución gubernamental, pero, adicional a ello, una correspondencia cercana y sinérgica, lo cual exhorta a que cuanto más empoderado sea el capital social, superior será el planeamiento operativo y viceversa (Sánchez, 2003).

Por su parte, Armijo (2011) plantea que, en relación a las estrategias de planificación de las organizaciones públicas, es ineludible diferenciar entre el planeamiento estratégico y operativo. Aunque ambos intentan establecer las principales trayectorias de acción, el primero se hace alusión a una cronología dictaminada por un extenso y regular tiempo y el segundo se asocia con un poco tiempo. En el momento que se hace referencia a la planificación estratégica se diseñan las inmensas capacidades de autonomía, la determinación de los propósitos estratégicos en función de la concesión del mandato y la proyección futura. En tanto, según la misma autora, se precisa que el planeamiento estratégico coloca su centro de interés en los elementos del entorno exterior a la institución, por su parte, el planeamiento operativo hace énfasis en la creación de fines y responsabilidades internas que forman parte de lo planificado para conseguir los bienes y servicios en la cantidad y el lapso requerido.

Ante lo planteado, el planeamiento estratégico y operativo cumplen un rol determinante en la intencionalidad y modo de gerencia pública, la cual busca alcanzar la máxima validez para la satisfacción integral de los sistemas de vida de la ciudadanía. Los integrantes de un país desean vivir en bienestar de manera tridimensional: como individuos; como consumidores y como participantes, y tienen el derecho de demandar le sean bien asignados sus recursos para que sean utilizados correctamente originando un beneficio concreto.

Desde el contexto de la gestión pública, la gestión por objetivos es una manera de mandato que coordina el planeamiento estratégico y operacional.

Debe ser una particularidad de la proyección del espacio público que, en las disposiciones y leyes, se considera ineludible y está asociada con el diseño y administración del presupuesto estatal (Sánchez y Rezende, 2007).

De esta manera, la misión por objetivos contribuye a que los individuos de la sociedad civil vigilen de forma óptima a sus gobernantes y tengan eficaces componentes y válida sensatez para distinguirlos. Así pues al explicar las razones, proyecciones, acciones y efectos deseados para cada entidad, se hace diáfano el mandato público y, en particular, se forman los escenarios para que los sucesos de gobernanza tengan mayor validez y efectividad (Sánchez y Rezende, 2007).

Es así como esta forma de dirección accede a transformar las maneras de hacer política; orienta al empuje y proporciona la indagación del consenso, hace claro el comportamiento de las instituciones estatales y busca afrontar la pérdida de libertad. Ante esto se requiere de democracias rigurosas y este mecanismo se hace presente cuando hay una sociedad civil culturizada cónsonas con los cambios que se están gestando en su entorno informadas. No obstante, esta realidad es un proceso permanente de cambios, sinergia, cohesión y articulación que tenga entre otros aspectos esenciales mejorar la gestión pública.

Finalmente, el sentido de una gestión gubernamental equilibrada es lograr que los propósitos institucionales se materialicen a través de la construcción de un planeamiento en perspectiva. El planeamiento se sustenta de las prácticas pasadas; normaliza la indagación y optimiza las buenas experiencias; descifra los significados y las sintetiza en propuestas conceptuales, pero no direcciona el pasado. Planear es edificar una proyección hacia adelante, cambiando la investigación en sabiduría; el discernimiento en trabajo y cada proceso de gobernanza en un indicador de buena ventura ciudadana.

2.5.2.3 Planeamiento de la gestión pública y sus componentes

En un planeamiento de gestión pública, a partir del análisis del entorno actual, se forman las operaciones que se consideran para lograr las metas propuestas, el cual se alcanza en un tiempo determinado. La utilización de la planificación estratégica, en el espacio público, se describe como un mecanismo necesario para la caracterización de necesidades y establecimiento de recursos en un escenario de transformaciones y demandas por prosperar hacia un mandato responsabilizado con los resultados.

Con énfasis en lo expuesto, la metodología para desarrollar procesos de planeamiento estratégico es variado. Desde el enfoque de las entidades públicas, no concurre, de manera generalizada, una guía a considerar. A diferencia de la categorización operativa y el procedimiento presupuestario, un plan estratégico es menos rutinario y con pocas etiquetas normalizadas dentro de la reglamentación pública, por lo que su discernimiento en los procesos organizacionales no es semejante, por lo que representa un instrumento metodológico opcional para las entidades públicas (Armijo, 2011).

Por consiguiente, el planeamiento en el ámbito público, como se mencionó anteriormente, es un mecanismo que ayuda a la determinación de requerimientos, estrategias, objetivos como soporte a la descripción de los recursos que se precisan para obtener los efectos esperados. En atención a ello, el procedimiento de realización de un plan estratégico, en el contexto público, debe ser básico y relacionado a la práctica de la autonomía directiva, así como al proceso presupuestario.

En esa dinámica, los elementos o etapas del planeamiento deben referir a esquemas de calidad que sean ventajosos a la gestión organizacional. En países europeos y latinoamericanos como el Perú, convergen elementos afines básicos que no deben faltar en ningún planeamiento: misión, visión, estrategias, descripción de metas e indicadores, así como objetivos estratégicos. En el ámbito del planeamiento institucional se hacen presentes los siguientes

elementos que convergen en su estructuración, iniciando por un esquema organizativo que se sistematiza de la siguiente manera (Armijo, 2011):

a. Misión

Es una representación que determina la esencia de la entidad, forma su “tarea” institucional, las ocupaciones primordiales que la diferencian y la hacen distinta a otras organizaciones justificando su presencia y objetividad. La práctica de ocuparse de la misión está limitado al espacio de la autonomía directiva, en las más elevadas escalas de compromiso organizacional, con el propósito de responder a los productos y los resultados en atención a la ciudadanía (Armijo 2011).

b. Visión

Concierne a la proyección esperada de la entidad. Esta relacionada con el reconocimiento de la organización, simboliza los valores con los cuáles se cimentará su accionar en la palestra pública. La relevancia de visión se enfoca en que para la gestión institucional; se compromete públicamente, las aspiraciones, dando un resultado de coherencia a la organización (Armijo 2011).

c. Objetivos Estratégicos

Conforma una etapa de suma trascendencia una vez precisada la misión de la entidad, es decir, son los alcances que la organización pública, busca sintetizar en un tiempo establecido (mayor de un año), para el desempeño de sus propósitos de manera eficaz y asertiva. Entre las particularidades más notables de los objetivos estratégicos se subrayan: asociación inmediata con la misión, para precisar los efectos esperados, formulación de las variables importantes, aunado a las críticas del ejercicio logrado, y forman la herramienta primordial para crear las acciones influyentes en un tiempo determinado. (Armijo 2011)

d. Análisis interno y externo

Un movimiento esencial que el planeamiento proporciona para la descripción de los objetivos estratégicos tiene correspondencia con la convencional evaluación del entorno exterior. Este asunto reside, fundamentalmente, en un estudio de las fisuras institucionales que deben ser mediadas por la organización para el alcance de los objetivos. Cabe destacar que estas brechas emergen por debilidades organizacionales o desafíos fortuitos. Este análisis accede a efectuar una observación dinámica de la entidad, por tanto, es necesario tener presente es que antes de responsabilizarse a lograr algún resultado, es primordial examinar si la organización estará dispuesta y expectante de posesionarse con dicho reto (Armijo, 2011).

2.5.2.4 El planeamiento desde el enfoque político- jurídico del gobierno del Perú

Las directrices para la realización del PEI, del POI y los elementos que se derivan de él están dirigidos por el CEPLAN (2019), además de sustentados en un orden jurídico y un compendio de políticas públicas que emanan los sistemas de gobierno desde los entornos nacionales, regionales y locales. En ese sentido, las instituciones gubernamentales, mediante el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN), en el contexto del espacio de planeamiento estratégico para el progreso continuo desde el 2018. (Abugattás, 2018)

Por tal razón, las instituciones estatales son responsables de atender la estabilidad de sus políticas y planes con la Política General de Gobierno y el SINAPLAN, dentro del firme propósito de institucionalizar paulatinamente las políticas estatales y las principales experiencias de gobernabilidad a favor de las localidades del estado peruano. Se enfatiza que en el ejercicio cada institución pública debe recapacitar en torno a las disposiciones y prioridades de las políticas generales estatales. El garante de la organización debe corroborar si el manejo institucional orienta a beneficios en los ejes de las políticas estatales.

Además, comprobar en qué medida las políticas y planes institucionales ayudan con los factores con mayores necesidades a escalas nacionales.

En este sentido, el CEPLAN (2019) establece que la más alta jerarquía de dirección de cada institución pública debe examinar constructivamente la misión de la organización, tomando en cuenta el contexto de la ciudadanía y la situación geográfica en la cual opera. Posteriormente, inspeccionar sus políticas y planes con el manejo de información actual del entorno, la caracterización de la demanda de numerosos grupos de la población y el estudio de las valoraciones de sus lineamientos y planes. Progresivamente, esto debe permitir que el grupo de planes operativos de todas las instituciones respondan a los mejores efectos para los ciudadanos en cada región del país.

Otro factor importante que establece este organismo, en la elaboración e implementación del planeamiento estratégico y operativo institucional, es la identificación de las brechas en cada área geográfica del territorio. Las brechas del planeamiento, determinadas en proporción a los modelos sectoriales, demandan un esfuerzo dual al precisar metas y recursos. En un nivel jerárquico, inicialmente la pronta mejoría de los servicios con los recursos favorables y posteriormente la descripción de inversiones para el cierre de las fisuras institucionales.

Aunado a ello, sugiere, además, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) comenzar con el estudio de los objetivos necesarios y los lineamientos sectoriales importantes descritos por los ministerios. Así pues, en el PEI, las administraciones estatales regionales y locales establecen sus propósitos estratégicos y las primordiales líneas de acción para la culminación de las brechas reconocidas en los tiempos precisados en combinación con todas las instituciones que direccionan en el espacio territorial y manejando de forma holística los métodos administrativos. Por último, en el POI, el mecanismo interventor puntualiza y proyectan sus acciones operativas e inversiones para coadyuvar a conquistar los objetivos.

2.5.3 Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública del Perú

Para el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) (2019), la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública está encaminada a la obtención de resultados que influyan efectivamente en la calidad de vida de las localidades y sus residentes consustanciado con el progreso de la nación. Cuenta con 6 pilares: planes estratégicos y operativo, políticas públicas, gestión por procesos, presupuesto por resultados, servicio civil meritocrático, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento.

Respecto, el planeamiento institucional desempeña un rol esencial para que los intereses, necesidades y requerimientos de política pública se sinteticen en la concesión de recursos. El planeamiento estratégico institucional interrelaciona los propósitos a escala nacional, sectorial y territorial con los objetivos y operaciones de las organizaciones, indicados como los efectos que se espera alcanzar. Por su parte, el planeamiento operativo institucional crea un grupo de acciones operativas e inversiones más delimitadas que son evaluadas para fomentar la elaboración de bienes o servicios que favorezcan el alcance de esos resultados.

Por su parte, el presupuesto por resultados es la acción pública promovida por el Ministerio de Economía y Finanzas, que ha autorizado enlazar la concesión de recursos presupuestales a mercados y efectos medibles en apoyo a la ciudadanía, mediante los programas presupuestales. Estos se utilizan en el proceso de la cadena de valor, la cual señala los resultados que se esperan alcanzar con los servicios, actividades y materiales o recursos para lograrlos. De allí, se pretende enunciar el aumento en valor producido en la sociedad como resultado de la gestión pública, así como optimizar la rendición de cuentas y la transparencia.

En el ámbito de aplicación, la política de modernización de la gestión pública se afianza en la cadena de valor, mediante los métodos de los planes presupuestales del MEF a escala de todo el territorio del estado peruano. En ese

contexto, las finanzas del ámbito público se clasifican en tres clases (parte de la estructura programática): acciones centrales, programas y asignaciones presupuestales que no trascienden en producto.

En torno a la gestión por procesos, se diferencian dos categorías: los procesos de soporte que se utilizan de forma colateral en todas las tareas y están reglamentados por los regímenes administrativos de trascendencia nacional y los procedimientos operativos que consienten el desarrollo de bienes o servicios. Es así como estas acciones son una sucesión de estrategias que convierten materiales en un bien o servicio y, de tal manera están incluidos en las cadenas de valor. En concreto las instituciones mejoran sus procedimientos con la intencionalidad de desarrollar bienes o servicios que estima la colectividad de manera óptima y asertiva.

En una primera escala, las organizaciones públicas deben responder al desarrollo de desembolso de los bienes o servicios, con particularidades apropiadas, mejorando sus procedimientos. No obstante, el empuje de las mediaciones públicas se valora en virtud de los efectos que estas alcanzan en la colectividad. De tal forma que es imperioso, que la institución coordine sus métodos considerando el bosquejo de la cadena de resultados para planes, programas y políticas del SINAPLAN, el cual se conforma considerando los componentes que a continuación se describen: actividades, insumos, productos, efectos iniciales, resultados intermedios, efectos finales e impactos adheridos. La descripción de cada elemento configurativo es la siguiente:

a) Los insumos son los componentes que actúan en la elaboración de las riquezas materiales y las prestaciones. Un ejemplo de ello son los recursos económicos, miembros de la organización y capital.

b) Las actividades; está vinculado a las tareas o acciones a través de las cuales se crea un costo al manejar la materia prima o recursos, generando cierto objeto.

c) Los productos son los cambios de la materia prima o recursos que se logran a través de las estrategias operativas y representan bienes y servicios suministrados por la institución.

d) Los resultados iniciales esbozan las consecuencias que se origina en la colectividad en un tiempo determinado, como efecto del gasto de los bienes suministrados por la organización.

e) Los resultados intermedios se describen como las transformaciones en los contextos habituales de la colectividad que suceden, en un plazo de tiempo determinado.

f) Los resultados finales hace alusión a la fase de culminación el cual s vislumbra en la transformación y bienestar de los sistemas de vida de la sociedad civil, los cuales se evidencian en el largo plazo, por el consumo de los bienes y servicios dotados por el Estado.

Desde el enfoque presentado, los efectos finales relacionados a un grupo de participaciones públicas forman un impacto adherido en la calidad de vida de los ciudadanos que habitan en las localidades, en otras palabras, este proceso es el resultado de diversas consecuencias finales manejadas a partir del abastecimiento de un grupo de bienes y servicios suministrado por el gobierno. Por último, los efectos particulares, para la cadena de resultados implementada a los planes y políticas, está interpretado en las consecuencias iniciales e intermedias. A escala organizacional, esta cadena de resultados es un paradigma que coadyuva a la representación de la entidad a través del PEI y del POI, así como la acción de las instituciones públicas en los ámbitos del desarrollo de las riquezas materiales y las prestaciones, y de la reproducción de las consecuencias comunitarias que se esbozaron en el plan estratégico de nivel superior.

2.6 Tipología de la Investigación

2.6.1 Tipo de Investigación

El trabajo cualitativo a nivel científico es el más significativo proceso de transformación que utiliza el individuo para discernir, comprender, percibir, analizar e interpretar lo tangible. Su progreso, desde las diversas áreas de la ciencia, es preciso para la indagación de importantes dificultades que enfrenta manifiesten y ubiquen sus cambios en el ámbito social. Desde este ámbito, el estudio se cimienta en una investigación cualitativa, en ese contexto, Martínez (2007) señala que son investigaciones donde se describe y señala la naturaleza compleja de lo que se observa, su sistema dinámico da cuenta plena de sus conductas y expresiones, por tanto, se enfoca como un conjunto sistemático e interrelacionado que sirve para predecir y explicar fenómenos asociados a la realidad, en este caso, al entorno sociopolítico de los sistemas de gobiernos locales.

En esa misma línea, Bernal (2010) sostiene que la metodología cualitativa se sitúa en ahondar sobre escenarios y desafíos particulares y no a englobar, su inquietud no es calcular, sino analizar y discernir la coyuntura social causante de la investigación a partir de elementos característicos. El método cualitativo está orientado a la práctica y descripción de lo que refleja la teoría, es decir, todas las concepciones relacionadas con recursos humanos y planeamiento: su adecuación con los estándares de modernización de las políticas públicas en la administración del Municipio de Huarango.

2.6.2 Modalidad de Investigación

Los métodos de la investigación representan una sistematización de concepciones encontradas en un estudio, por tanto, este compendio de ideas debe estar cimentado en hallazgos teóricos, con una visión ontológica, epistemológica, metodológica y axiológica de la realidad.

Desde esta vertiente, la modalidad de la investigación se sustenta epistemológicamente en el paradigma hermenéutico o de la interpretación. Según Martínez (2007), este modelo facilita la comprensión de realidades en diversos contextos sociales, ya que posee triple trabajo: es unificador, comprensivo y de traductor de los hechos que se suscitan en un ámbito espacial. Este paradigma es un reto para la ciencia social porque exige a los investigadores una reformulación constante de su quehacer indagatorio y un estado de apertura a la vinculación de distintos saberes bajo el proceso de comprensión de lo humano y su interacción con medio, con el único propósito de interpretarlo. En este ámbito, los fundamentos epistemológicos de la hermenéutica viven, existen e influyen en la cultura interpretativa de cada sujeto investigador, nutrido de la comprensión del entorno social y de la cotidianidad colectiva.

Desde esa misma concepción Weis (2017) sostiene que la hermenéutica, es la habilidad para el discernimiento, su génesis se remonta a los problemas en la indagación de textos. Sin embargo, por lo profundo de su concepción se trasladó a la antropología misma para discernir, interpretar y comprender las realidades de los contextos sociales que giran alrededor de los hallazgos del hombre. En el caso de la investigación será abordada desde el análisis del lenguaje, con un sentido oportuno para situar la narración continua entre los exponentes hipotéticos o personales del estudio, el sentido de las coyunturas y procedimientos sociales evidenciados en las cohesiones o manifestadas por los involucrados, en otras palabras un relato que crea análisis y genera representaciones partiendo del argumento, para el entendimiento de los resultados que se abordan.

2.6.3 Importancia de la Investigación

El presente estudio busca ser un aporte para el abordaje de un sistema de gobierno local, específicamente en referido a la municipalidad de Huarango, donde se realizó una indagación en torno a los factores y brechas que intervienen en el planeamiento institucional y como es asumido por el sistema de recursos

humanos que lo conforman. Todo ajustado a la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, la cual considera un proceso de planeamiento basado en efectos que impacte efectivamente en los sistemas de vida de la colectividad y el progreso de la nación, basado en siete procesos estructurales y de coordinación pública.

3. ESTRUCTURA BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Problemática

3.1.1 Problemática Principal

¿Cuál es la sinergia y articulación del sistema de recursos humanos y planeamiento con los estándares de la modernización de las políticas públicas en la gestión de la Municipalidad de Huarango en el contexto de la pandemia del Covid 19?

3.1.2 Problemas Secundarios

¿Cómo funciona en la práctica el sistema de recursos humanos de la Municipalidad de Huarango?

¿Cuál es el rol del planeamiento institucional de la municipalidad de Huarango en atención a las políticas nacional de modernización de la gestión pública?

¿Qué intereses políticos dificultan la buena operatividad de los recursos humanos y del planeamiento de la municipalidad de Huarango?

¿Cuáles son las brechas que tiene el sistema de recursos humanos en la implementación del planeamiento para la gestión de la municipalidad de Huarango?

3.2 Objetivos del Estudio

3.2.1 Objetivo Principal

Analizar la sinergia y articulación del sistema de recursos humanos y planeamiento con los estándares de la modernización de las políticas públicas

en la gestión de la Municipalidad de Huarango en el contexto de la pandemia del Covid 19.

3.2.2 Objetivos secundarios

Describir como es el funcionamiento del sistema de recursos humanos de la Municipalidad de Huarango.

Analizar el rol del planeamiento institucional de la municipalidad de Huarango en atención a las políticas nacional de modernización de la gestión pública.

Analizar los intereses políticos que dificultan la buena operatividad de los recursos humanos y del planeamiento de la municipalidad de Huarango.

Analizar las brechas que tiene el sistema de recursos humanos en la implementación del planeamiento para la gestión de la municipalidad de Huarango.

3.3 Hipótesis de la investigación

3.3.1 Hipótesis principal

No existe sinergia y articulación del sistema de recursos humanos y planeamiento, con los estándares de la modernización de las políticas públicas en la gestión de la Municipalidad de Huarango en el contexto de la pandemia del Covid 19.

3.3.2 Hipótesis secundaria

El funcionamiento del sistema de recursos humanos de la Municipalidad de Huarango está condicionado en la práctica por las inconsistencias propias de la gestión pública de ese gobierno local. El rol del planeamiento institucional de la

municipalidad de Huarango, no se ajusta a las políticas nacional de modernización de la gestión pública.

Los intereses políticos dificultan y se anteponen a la buena operatividad de los recursos humanos y del planeamiento de la municipalidad de Huarango.

Las brechas que tiene el sistema de recursos humanos en la implementación del planeamiento para la gestión de la municipalidad de Huarango son productos del incumplimiento de los estándares de modernización de una gestión por resultados.

4. METODOLOGÍA

4.1 Diseño de investigación

En las investigaciones cualitativas el diseño de la investigación tiene igual relevancia que los estudios cuantitativos, solo que a juicio de Creswell (2017), es más referido a un conjunto de reflexiones sobre interpretación y contextualización de la realidad existente en el abordaje del estudio, el cual es sustentado con un enfoque propio de lo cualitativo. Según lo planteado por el autor, la base lógica para desarrollar investigaciones cualitativas es que, a diferencia de los estudios cuantitativos, en estos enfoques el diseño no está definido, sino que es un constructo realizado por el investigador basado en un acercamiento general del estudio; sus propósitos, métodos, alcances y los hallazgos que se propone.

Asimismo, Flick (2015) sostiene que, en las investigaciones cualitativas el diseño se construye considerando los elementos que convergen en el estudio, tal es el caso de sus propósitos, el contexto conceptual, los métodos y la validez, esto con la finalidad de seleccionar el enfoque más idóneo que se ajuste a la intencionalidad de la investigación.

En función de lo descrito, el diseño de la investigación está referido a un enfoque fenomenológico, según Creswell (2017), refiere la percepción de los aprendizajes vivenciados por diversas personas en relación de una significación o un evento, en este ámbito la fenomenología como estudio explora las coordinaciones de la cognición en las prácticas humanas, su visión del mundo y la interceptación de las mismas.

De igual forma, estudia los actos sociales de un colectivo, y es relevante para este paradigma cómo los ciudadanos comunes de una colectividad conforman el universo habitual. En el caso concreto de la investigación, el abordaje está focalizado en un fenómeno sociopolítico, en el cual se interpretará

su accionar y las transformaciones que giran en torno, a ese conglomerado social.

Finalmente, Hernández y Mendoza (2018), destaca que los procedimientos básicos para llevar a cabo un diseño fenomenológico incluyen: precisar el inconveniente o acción circunstancial a indagar, compilar la información sobre las vivencias de varios actores en relación a él, examinar las conductas y relatos particulares para tener un horizonte generalizado de los aprendizajes, seleccionar los mecanismos de significado y crear clases, contenidos y modelos, descubriendo situaciones o contextos claves, transformar una representación genérica de los aprendizajes y su organización; y elaborar un relato que armoniza las identificaciones y la coordinación con el propósito de transferir la particularidad del fenómeno estudiado.

4.2 Espacio de aplicación o tamaño de la muestra:

La muestra en cualquier estudio se conceptualiza como la porción o extracto de la población, la cual cumple características definitorias para su selección. En el caso de las investigaciones cualitativas está representada por informantes claves. A propósito de su definición, Kvale (2015) señala que, en un contexto cualitativo, la muestra debe estar representada por sujetos denominados informantes claves, representados por las personas o grupos objeto de estudio y que harán parte de la investigación.

Asimismo, Hernández Mendoza (2018), describe los informantes claves como la cantidad de personas que participan activamente en una investigación que busca la transformación social de un fenómeno en estudio. Cabe destacar que, los informantes se eligen porque cumplen ciertos requisitos y su intención es aportar la indagación más relevante a los propósitos de la investigación.

En esa misma línea argumentativa, la muestra en investigaciones cualitativas está determinada por los criterios de selección propios de este tipo de estudio. De allí que, se le atribuye al investigador la responsabilidad de su

selección amparada en la intencionalidad de la misma. Al respecto, Monje (2011) sostiene que la selección de la muestra está encaminada por razonamientos definidos por el científico en cada escenario personal, en atención a los requerimientos de la investigación y el entorno social que se necesita abordar o enmendar.

Desde ese mismo orden de ideas, Izcara (2014), reseña, al investigador le compete en un estudio cualitativo seleccionar "quiénes" constituirán el contexto muestral, por lo tanto, es intencional. Para ello, recomienda dos características esenciales: poseer un cúmulo de indagación sobre la esencia del estudio y mostrar una transparente voluntad e interés de ayudar en la investigación. Ante esto, el investigador decide qué informantes claves incorporará en la muestra y cuál será la dimensión de ella.

En función de lo descrito, el muestreo manejado en la investigación denominada: recursos humanos y planeamiento: su adecuación con los estándares de modernización de las políticas públicas en la gestión de la Municipalidad de Huarango en el escenario de la pandemia del Covid 19. Periodo 2020, será intencional por conveniencia; la misma se basa en la escogencia de las personas más asequibles al estudio, que pueden brindar un elevado cúmulo de datos con el mínimo esfuerzo. Esta tipología se regirá por los siguientes criterios de selección: personal de la municipalidad con experiencia en planeamiento para los sistemas de gobernanza y expertos en ciencia política con experiencia en planeamiento de políticas de gestión pública.

Por su parte, Flick (2015) resalta que la muestra intencional permite acceder a los informantes claves en torno a los patrones culturales, los comportamientos y el rol que cumplen frente a la situación objeto de estudio. En relación, a la dimensión de la muestra no existen parámetros ni normas determinadas, se establece en función de los requerimientos de la indagación. Tomando como referencia lo descrito por el autor, la investigación estará conformada por 09 informantes claves, ajustados a los criterios muestrales previamente establecidos. Para ello, se entrevistarán a 5 miembros de la municipalidad con experiencia en planeamiento para los sistemas de

gobernanza y 4 licenciados en Ciencia Política o Politólogo con experiencia en planeamiento institucional de políticas de gestión públicas y académicas en la temática.

4.3 Modus Operandi

La sistematización del estudio fue enfocada en la recolección de los eventos presentados y el análisis de la indagación, que se realizó respetando los parámetros propios de las investigaciones cualitativas. Por eso, fue preciso ajustarse sistemáticamente a la investigación y a la fiabilidad en el abordaje metodológico. En un primer término, se elegirán los informantes claves, considerando el tamaño de la muestra y los criterios para su selección.

En un orden siguiente, se describen las técnicas e instrumentos más convenientes de acuerdo al diseño de la investigación y su enfoque. En el caso de la técnica estará representada por una entrevista en profundidad. Asimismo, se diseñó el instrumento dirigido a analizar la sinergia y articulación del sistema de recursos humanos con los estándares de la modernización de las políticas públicas en la gestión de la Municipalidad de Huarango.

Cabe señalar que el instrumento se diseñó bajo los criterios de un constructo cualitativo, en este caso obedece a una guía de entrevista con preguntas abiertas relacionadas con las categorías de análisis. De igual manera, se realizó la validez del instrumento para determinar su confiabilidad en correspondencia con el enfoque cualitativo de la investigación. Para la recabación e interpretación de las indagaciones, se empleó la siguiente metodología:

a. Simplificación de la información: en esta fase la tarea de reducción busca analíticamente el propósito de concebir las pesquisas encontradas comprensibles e envolverá minuciosamente inclusive aquellos datos o referencias que en un primer momento se describe como poco importante, pero que

progresivamente adquiere relevancia para la paráfrasis de la información del estudio.

b. Categorización de la información: Es la fase que establecerá una disposición o secuencia a toda la variedad de los contenidos o hallazgos encontrados, previamente arpadados en las fichas utilizadas para la simplificación de la información, a través de una clasificación y sistematización de los diversos contenidos. La categorización permitirá al estudio extraer la información atendiendo a temas generales, sub tema y temas más específicos, relacionado con las respuestas arrojadas en la recolección de la indagación.

c. Redacción de los argumentos encontrados: en este aparte se realiza las reflexiones del estudio, en función de lo reflejado en la categorización de la información, allí se describe, interpreta y analiza exhaustivamente lo expresado abiertamente por los informantes claves en relación a las unidades de estudio con la intención de establecer la visión holística de la realidad encontrada en el fenómeno abordado.

En función de lo descrito, los procedimientos o *modus operandi* para concretar los resultados y hallazgos de la investigación están sustentados en los alcances y propósitos del fenómeno social en estudio, el cual sentará las bases de la amplitud, abordaje sociopolítico y relevancia investigativa del mismo.

4.4 Instrumentación

La instrumentación hace referencia a los mecanismos sistemáticos usados para la cogida de las evidencias, las cuales sirven para dar contestación a los propósitos del estudio de la investigación, implícitos en la matriz de consistencia del estudio, cuadro sinóptico que explica detalladamente la metodología del estudio (ver anexo 1).

Por su parte, la recolección de los datos para la interpretación de los hallazgos se realizó en las investigaciones cualitativas, atendiendo a la técnica y

el constructo del instrumento. En relación a la técnica, Hernández y Mendoza (2018) la definen como los procedimientos o medios que permitan la recolección de evidencias para la sustentación de la información. En lo cualitativo, la técnica pretende conseguir datos o indagación mediante personas, comunidades, situaciones o procesos en profundidad; en las mismas características y contextos de cada unidad de muestreo. En el caso de las investigaciones cualitativas, la entrevista es uno de los medios más precisos, puntuales e idóneos para la recolección de evidencias.

Según su tipología, para recabar los datos el estudio, la investigación se apoyó en la entrevista en profundidad como medio sistemático para tal fin. En esa vertiente, Flick (2015) señala que, la misma, se fundamenta en la secuencia de una guía de entrevista, en él se forman todos los lineamientos que se quieren encontrar en el recorrido de los momentos de la indagación, por lo que anterior a la reunión se debe desarrollar el contenido que se discernirán, con la intencionalidad registrar los lapsos temporales, diferenciar el contenido por grado de relevancia y evadir inconsistencias y ambigüedades por parte del informante.

Para el autor, la entrevista en profundidad está caracterizada por dos procesos: su relación con el entrevistado, la compilación de la información y la sistematización son la plataforma para conseguir los datos; y el discernimiento, donde se examinará con esmero cada argumento y se determinarán contenidos por categorías, con esto, se puede recopilar de forma efectiva toda la indagación para su estudio futuro.

Respecto al instrumento se consideraron relevantes indicadores heurísticos que sistematicen apropiadamente el fenómeno social a abordar. Tal y como lo plantea Izcara (2014), un aspecto importante para la instrumentación es la dimensión de la guía que será manejada para recoger las pesquisas. En otras palabras, las interrogaciones o contenidos de orden generalizado a tener presente durante el estudio del acopio de la indagación. Ante esta afirmación, es necesario tener en cuenta que en los estudios cualitativos este esquema es flexible, dinámico, activo y abierto porque cada ente social muestra aprendizajes

individuales; de manera que el contexto de la guía debe ajustarse a las particularidades del discurso de cada persona clave.

En este sentido argumentativo, para respaldar la técnica de investigación, se utilizó como instrumento una guía de entrevista semi estructurada. Para Monje (2011) este instrumento se basa en una guía de argumentos o interrogantes donde el que entrevista tiene la autonomía de incorporar ítems adicionales para describir percepciones y lograr mayor indagación. Son abiertas, se basan en una guía de temas previamente establecidos y el investigador toda la elasticidad para manipularla.

Tomando como referencia los postulados metodológicos expuestos, el estudio abordó dos guías de entrevista con 12 preguntas abiertas respectivamente dirigidas a la recolección de la información de cada categoría de análisis. El guion fue estructurado con base a la intencionalidad del estudio, en él se incluyó un preámbulo donde el investigador pondrá al tanto el objetivo del instrumento, su organización y las trascendencias que se quieren alcanzar.

Desde el contexto de la fiabilidad del instrumento, se tomó en cuenta la validez del mismo, siguiendo los pasos para tal fin. Según Izcara (2014), la validez en estudios cualitativos, hace alusión a la cercanía de un escenario práctico, a la articulación entre lo que se calcula y el entorno de las acciones. Para ello, se tiene una validez interna que da cuenta de la conciliación entre la información recopilada en el proceso investigativo y lo que los actores sociales enuncian y un valor externo que conlleva a la viabilidad de la divulgación de los hallazgos a otras poblaciones o contextos.

5. RESULTADOS

La interpretación de los hallazgos tuvo como intencionalidad la exposición de los resultados generados del estudio denominado: recursos humanos y planeamiento: su adecuación con los estándares de modernización de las políticas públicas en la gestión de la Municipalidad de Huarango en el contexto de la pandemia COVID 19 Periodo 2020.

En ese sentido, se aplicó una entrevista en profundidad, esquematizada en dos (2) guías de entrevistas a dos grupos de informantes claves, representados por cinco (5) funcionarios de la gerencia por departamento de la municipalidad de Huarango y cuatro (4) profesionales de la Ciencia Política (Politólogos). Los instrumentos estuvieron estructurados en 12 preguntas para ambos grupos de informantes, todas en sentido abierto en correspondencia con las categorías de análisis y sub categorías del estudio, como se describe a continuación:

Tabla 1.
Categorías y subcategorías

Categorías			Sub Categorías		
Recursos humanos y planeamiento			-Jerarquización	funciones	por
			departamento y planeamiento		
			- Proceso	decisorio,	comunicación
			interdisciplinaria y relaciones interpersonales.		
			-Componentes,	estructura y articulaciones	
			del PEI y POI		
			- Brechas que tiene el sistema de recursos		
			humanos en la implementación del		
			planeamiento		
			- Intereses políticos		

-
- PEI y POI en correspondencia con las Política Nacional de Modernización de la
2. Modernización de Gestión Pública.
- las políticas públicas en la -Vinculación objetivos locales y gestión de la municipalidad territoriales con acciones estratégicas nacionales y regionales.
- Proceso de gestión por resultados
 - Estrategia de presupuesto por resultados.
 - Asignación de recursos presupuestales a productos y resultados medibles
 - El planeamiento operativo institucional (POI) y las inversiones específicas en bienes y servicios

Elaboración propia del investigador (2021).

En correspondencia con lo planteado, después de la aplicación de los guiones (instrumentos) se realizó la descripción de resúmenes por cada sinopsis de entrevistas, enfocadas en la opinión imparcial de los sujetos participantes, con sustento científico los cuales, mediante la variedad de expresiones objetivas, indagaron en cada uno de los objetivos de la investigación.

Desde ese abordaje, la interpretación de los hallazgos se llevó a cabo, considerando el orden consecutivo de los objetivos específicos del estudio, interpretando las respuestas dadas por los informantes claves, en sus diversas manifestaciones y atendiendo a las subcategorías examinadas. Por su parte, los resultados fueron apoyados paralelamente con acotaciones de los entrevistados, lo cual generó confianza, credibilidad a la investigación, procediendo a su explicación:

5.1 Resultados del objetivo 1

Respecto a los hallazgos del objetivo 1 dirigido a describir el funcionamiento del sistema de recursos humanos de la Municipalidad de Huarango, se obtuvo en su primera subcategoría: jerarquización funciones por departamento y planeamiento los siguientes resultados:

La matriz de opinión de los funcionarios informantes estuvo relacionada con dos vertientes: la jerarquización y las funciones por departamento. En torno a la primera se tiene que la jerarquización tiene que ver con la estructura que existe en la municipalidad, la cual está definida por la ubicación de puestos. En relación a las funciones por departamento, todos coincidieron en que las mismas se rigen por los documentos de gestión institucional representados por reglamento de organización y funciones (ROF), presupuesto analítico de personal (PAP), el manual de organización y funciones (MOF) y cuadro de asignación de personal (CAP). Respecto al planeamiento la misma generalidad planteo que se lleva por departamento y área de acción, sin mayores detalles en sus aseveraciones.

En torno a estos resultados emitidos por los politólogos se manejaron dos puntos de vista; el deber ser y la realidad tangible en las que están inmersas las municipalidades: Respecto a la primera los entrevistados expusieron que desde la ciencia política el sistema de recursos humanos es un proceso administrativo orientado a dar soporte a los procesos misionales. De igual manera sostuvieron que en tiempos modernos, en especial en pandemia, el tema de la coordinación y planeamiento del personal, debe ser eficiente; para dinamizar el flujo de las decisiones, vinculando estas acciones con las cadenas de valor, articulados en el entorno de la innovación, en donde su perfil de competencia conlleve a la resolución de los problemas institucionales, por lo cual debe estar detallado en los instrumentos de gestión y estos a su vez a un enfoque de gobernanza caso contrario no serían suficientes.

“Las reglas que se establecen para la incorporación, selección, progresión y desvinculación de los servidores civiles en la

administración pública, debe ser un engranaje entre las autoridades políticas y las demandas de la ciudadanía, respecto a los servicios públicos que exige por parte del Estado.” (Politólogo 2)

En el contexto de la subcategoría: proceso decisorio, comunicación interdisciplinaria y relaciones interpersonales las respuestas emitidas por los funcionarios de la municipalidad se determinaron en el siguiente contexto: las decisiones son coordinadas mediante un trabajo en equipo, para ello, ese proceso atiende a la experiencia del trabajador. En la municipalidad se sabe escuchar a todos los trabajadores para tomar una decisión, tomando en cuenta los miembros de alta dirección los órganos de línea, como también de asesoramiento; es por ello, que existe consenso para tomar decisiones. Sin embargo, a pesar que manifestaron que la comunicación era horizontal y asertiva, otra matriz de opinión destacó que, para efectos de la gerencia, también se maneja verticalmente, es decir, se toman decisiones centralizadas y las mismas son direccionadas al resto de los departamentos. En cuanto a las relaciones entre los trabajadores están direccionadas por el compañerismo, buen trato y trabajo en equipo.

En atención a los argumentos descritos por los politólogos, acotaron que la burocracia moderna está amparado en la jerarquía, eso es lo que más pesa, o sea, en el ámbito de acción esa correspondencia de autonomía, comunicación asertiva y cohesivas relaciones no se dan en su contexto, porque las interacciones y la coordinaciones de las municipalidades está subordinadas a la jerarquía en las tomas de decisiones; lo cual hace que el proceso decisorio este limitado, y respecto al sistema de comunicación interdisciplinario y relaciones interpersonales; está regido por un retórico discurso que no se lleva a la práctica, imperando el poder que cada quien ejerce en la función pública; lo cual es limitante para una comunicación asertiva, establecimientos de objetivos estratégicos que generen resultados satisfactorios.

“Hay decisiones que no se deben delegar, como sea tienes que decidir; pero en una entidad pública se ve mucho que las decisiones

lo delegan, ello mayormente lo realizan ya que no desean tener responsabilidad.” (Politólogo 3)

5.2 Resultados del objetivo 2

En correspondencia con el objetivo 2, el cual tuvo como propósito analizar el rol del planeamiento institucional de la Municipalidad de Huarango en atención a las políticas nacional de modernización de la gestión pública; tuvo en su primera categoría componentes, estructura y articulaciones del PEI y POI los siguientes hallazgos: los trabajadores de la municipalidad destacaron que en la actualidad la institución no tiene el PEI; se está en la espera que el CEPLAN apruebe el plan de desarrollo concertado para poder estructurar el PEI, no obstante, si se tiene un POI, el cual se realiza por áreas competentes, pero en cuanto a la estructura y articulación de ambos, no se precisó su descripción.

Respecto a los argumentos emitidos por los entrevistados dedicados a la ciencia política manifestaron que los componentes, estructura y articulaciones que caracterizan estos planeamientos, se encuentran explicados en la guía del CEPLAN y señalan como base de las acciones priorizadas en los planes operativos anuales que reposan en un plan de mediano plazo que son los PEI. Por su parte, el POI es de corto plazo, para un año y en correspondencia con ello, se articulan las metas según tiempo establecido.

“Las instituciones, mayormente las entidades no cuentan con un PEI, los funcionarios que son contratados no tienen experiencia, no saben cómo hacerlo; solamente lo realizan el POI que es anual.”
(Politólogo 4)

Con énfasis en la subcategoría PEI y POI en correspondencia con las Políticas Nacional de Modernización de la Gestión Pública los resultados reseñados por los trabajadores de la municipalidad estuvieron concentrados en la limitante que tiene la entidad de no contar con el PEI, aunado a ello, alegaron que el POI, se genera basado en el presupuesto por resultados de acuerdo a lo

que establece el MEF, y que en torno a la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, no tienen conocimiento de este proceso debido a que no han recibido capacitaciones al respecto.

“Es que como no se tiene el PEI todavía no se puede cumplir con esos estándares de Modernización.” (Trabajador 3)

Las respuestas emitidas por los politólogos entrevistados en relación a la misma categoría evidenciaron desde un contexto generalizado que la política nacional de modernización se esquematiza en pilares y ejes transversales, no obstante, son desconocidas por la mayoría de los funcionarios que trabajan en el sector público, no existen capacitaciones, en esta materia, a nivel nacional, y más aún en esta pandemia, los adiestramientos son costosos; las entidades centrales deben capacitar a las locales y no has hecho. Aunado a ello, las condiciones y capacidades que tienen las municipalidades para cumplir con todos los lineamientos de estas políticas, no están dadas y son limitadas.

“En las municipalidades distrital no se escucha de los estándares; el tema es que no existen capacitaciones a nivel nacional.” (Politólogo 4)

Desde la sub categoría vinculación objetivos locales y territoriales con acciones estratégicas nacionales y regionales, los argumentos presentados por los funcionarios de la municipalidad, destacaron de forma general, que a pesar que la institución no cuenta con esta planeación, en la entidad se trabaja con presupuestos por resultados; de manera articulada, logrando con ello el cumplimiento de metas preestablecidas y los incentivos económicos en la municipalidad. Además, se realiza seguimientos a los proyectos, para ver la ejecución física y financiera del mismo.

“Por estudio sé que el PEI debe estar vinculado con los objetivos nacionales, regionales y locales, con los resultados que se debe lograr, pero aquí se trabaja en beneficio de los ciudadanos; quizás no

está establecido formalmente, pero si cumplimos las metas establecidas.” (Trabajador 5)

Los resultados emanados de los licenciados en ciencia política entrevistados, reflejaron lo siguiente: Existe un esfuerzo bajo el enfoque territorial junto con CEPLAN de tratar de vincularlos, pero esto será progresivo. Desde el año 2018, se han realizado talleres sectoriales regionales y locales para la vinculación de los planes nacionales y locales. Por otra parte, establecieron que es complejo encontrar municipalidades distritales que tenga su PEI actualizados, por tanto, las gestiones prácticamente son coyunturales, no están planificadas.

“En las municipalidades donde trabajé y donde trabajo actualmente, sí se encuentran articulados correctamente, como responsable de la formulación y de acuerdo a mis funciones es imposible no realizarlo, sería omisión.” (Politólogo 1)

Por su parte, en la sub categoría: cadenas de resultados en atención al establecimiento de las políticas y planes, los entrevistados no emitieron una respuesta concreta, solo se limitaron a expresar que el MEF es el garante de ese proceso, en el cual se trabaja de acuerdo a los resultados que tiene la municipalidad; de tal manera se apoya un plan de incentivos. Más que todo en el tema funcional de los presupuestos por resultados, se desarrolla en la evaluación de las acciones y de los proyectos como: el agua y saneamiento y proyectos del sector transporte.

“El presupuesto por resultado consiste en ir a los centros poblados sacar información para poder darles algún proyecto, por cada centro poblado, ya sea de canon fondo común o lo que puedas tener de ingresos.” (Trabajador 3)

En el entorno de las respuestas determinadas por los politólogos esbozaron que la gerencia planeamiento y presupuesto de las municipalidades deben considerar la cadena de resultados desde los insumos, actividades, productos,

efectos y el impacto a largo y mediano plazo. Para la cadena de resultados, recomiendan que la formulación no debe ser muy ambiciosa para ello se sugiere tener en cuenta el presupuesto y el financiamiento real. Sin embargo, saber si las municipalidades cumplen ese esquema, va a depender de la coordinación en su planeamiento, direccionado por el SINAPLAN y el establecimiento-cumplimiento de metas.

Con miras a los argumentos referidos a la subcategoría proceso de gestión por resultados que sigue la municipalidad para garantizar, (de acuerdo a los PEI y POI), el desarrollo y asignación de los bienes y servicios, no hubo respuestas de los informantes de la municipalidad alegando desinformación del proceso; lo afirmado solo fue direccionado en el siguiente planteamiento: en la entidad se tienen diferentes insumos para entregar bienes y servicios, sin embargo, todo se realiza de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria de la institución.

Los resultados presentados por los entrevistados dedicados a la ciencia política se tejieron en que el proceso de gestión por resultados que deben manejar las municipalidades debe atender a los siguientes lineamientos alinear el planeamiento con el presupuesto, posteriormente definir las actividades para luego realizar el monitoreo y el seguimiento a los resultados. Resulta importante la coordinación con las gerencias y subgerencias para generar u optimizar los procesos, de manera que estos sean sencillos y medibles. Una vez obtenido los resultados esperados se debe de utilizar dicha indagación para los procesos de autonomía institucional.

Por otra parte, agregaron que este enfoque de gestión del sector público facilita a las entidades, la gerencia asertiva e integrada del asunto de conformación de valor público a fin de mejorarlo, certificando la óptima utilización de los recursos, entre ellas la rendición de cuentas. No obstante, aseguraron que, en la actualidad, y más en tiempos de pandemia, esta política de gestión no es conocida ni asumida por un gran porcentaje de municipalidades en el país.

“La gestión por resultados es un proceso que todas las entidades deben considerarlo, ya que está orientado a generar productos,

además se promueve mejor la rendición de cuentas, que prácticamente no se hace en las instituciones públicas y más aún en esta coyuntura”. (Politólogo 4)

Con base en la sub categoría estrategia de presupuesto por resultados los argumentos generados por los funcionarios entrevistados, destacaron que no se maneja este proceso, implementado por el Ministerio de Economía y Finanzas; solo lo que corresponde a programas presupuestales, el mismo Ministerio trasfiere mensualmente el fondo de compensación municipal (FONCOMUN); allí se separan las cadenas presupuestales sean actividades, gastos de inversión, gasto corriente para poder cumplir con todas las necesidades de la municipalidad y del distrito de Huarango.

“Lo que yo entiendo es que la estrategia por resultados busca generar, incrementar en la mejora de los servicios.” (Trabajador 5)

En el contexto de los hallazgos encontrados en las respuestas de los politólogos se determina que la ejecución de la estrategia del presupuesto por resultados, va a depender de la operatividad, coordinación en el planeamiento que tengan las instituciones municipales, sin embargo, hay acciones centrales y acciones que no terminan en productos así que muchas veces eso no depende de los gobiernos locales. Hay categorías en las cuales se pueden orientar el presupuesto y otras no. Recomiendan que para monitorear este proceso se debe estudiar caso concreto de cada institución.

Asimismo, en la sub categoría concesión de recursos presupuestales a productos y resultados medibles en atención a la ciudadanía, mediante los programas presupuestales, los entrevistados respondieron, que en la municipalidad distrital de Huarango se tienen metas presupuestales, basadas en categorizaciones numéricas por prioridad y la misma se van cumpliendo paulatinamente para lo cual reciben incentivos presupuestales.

Desde la perspectiva de las respuestas de los politólogos, evidenciaron que las municipalidades deben vincular la asignación de recursos presupuestales a

productos y resultados medibles a favor de la población, a través de los programas presupuestales para obtener resultados específicos y poder controlarlos, ser más competitivos y ahorrar recursos. Asimismo, porque el plan de incentivos municipales evidencia el cierre de brechas y un buen manejo de los recursos presupuestales, estos podrían extenderse a otras metas vinculados por ejemplo al saneamiento físico legal, licencias municipales u otros que fortalezca la gobernanza local.

“La asignación de recursos presupuestales tiene que estar vinculado a productos, el tema es como vienen asignados a cada entidad municipal.” (Político 4)

Finalmente, en la subcategoría caracterización del planeamiento operativo institucional (POI), para que sea consonó con las actividades e inversiones específicas en la producción de bienes o servicios y generen resultados esperados en las municipalidades, los funcionarios manifestaron que en la compra de bienes y servicios; se respeta las directivas en la entidad, la ley de contrataciones y se conforma comités de selección, sin embargo, no emitieron opinión si eso se realiza en correspondencia con lo esbozado en el POI. También agregaron que existen una gran variedad de requerimientos, que no son atendidos y no han sido considerados cuando se ha realizado sus programaciones.

Los argumentos presentados por los políticos entrevistados destacan que el POI debe caracterizarse por cumplir las actividades programadas, reseñaron también que en la realidad tangible de las municipalidades siempre prima la improvisación y las actividades de último minuto, en respuesta a la ausencia de planificación. También se recomienda, la flexibilidad en los planes operativos institucionales de las municipalidades, se tiende a un ejercicio de manera inercial, y en muchos casos, no genera los resultados esperados porque no tiene capacidad de adaptarse a las necesidades de la población.

5.3 Resultados del objetivo 3

En concordancia con el objetivo 3 dirigido a analizar los intereses políticos que dificultan la buena operatividad de los recursos humanos y del planeamiento de la municipalidad de Huarango, los argumentos se orientaron en dos grupos de opiniones. Un primer grupo destacó que no porque para la selección de recursos humanos, se verifica el perfil del puesto, se respetan las convocatorias abiertas y existe una delegación que es responsable de la valoración de personal. Para los procesos de ejecución de obras también existen comités de selección de acuerdo a la ley de contrataciones con el estado. Se realiza de manera pública y transparente, no existe interferencia, es responsabilidad de los comités.

No obstante, el otro grupo afirma que los intereses políticos sí dificultan la operatividad porque cada cadena tiene un gasto específico; de acuerdo la ley de presupuesto; y la misma especifica a quienes se va a apoyar o a qué obra; ya no puedes quitarlo o direccionarlo a otro lugar. Se trabaja de acuerdo a la Ley 31084 o ley de presupuesto y su directiva. A escala de proyectos, se considera el carácter prioritario que ofrece y se genera del gobierno central y los regionales. Si bien la municipalidad no tiene un PEI, se prioriza de acuerdo la realidad, para cubrir dichas necesidades básicas. Finalmente, señalaron que los intereses políticos en ocasiones dificultan la generación de servicios; pero también depende bastante de los funcionarios que se tiene y gerencian la municipalidad.

Respecto a los argumentos presentados por los politólogos, determinaron que los intereses políticos dificultan la buena operatividad de los recursos humanos y del planeamiento en las municipalidades debido a que los servidores públicos ocupan puestos sin tener el perfil idóneo, estos intereses distorsionan los objetivos institucionales, propician a la dispersión, rotación de funcionarios, retrocesos en el cumplimiento de las políticas y gestión basada en aspectos clientelares. También consideran que la generalidad de la política pública, no prioriza las necesidades que se tienen en las comunidades, se actúa por favores electorales, políticos entre otros.

“En los intereses políticos, están vinculados el interés particular, que difieren de los generales de la ciudadanía. Allí ingresa la corrupción, demagogia, populismo; pero en sí los intereses políticos son válidos, pero debe estar articulados al interés general del pueblo.”
(Politólogo 4)

5.4 Resultados del objetivo 4

Los resultados del objetivo 4, dirigido a analizar las brechas que tiene el sistema de recursos humanos en la implementación del planeamiento para la gestión de la municipalidad de Huarango; en torno a los argumentos reseñados por los funcionarios de la municipalidad; sus respuestas fueron las siguientes: las debilidades asumidas en la institución se evidencian en la falta del PEI, por tanto improvisación en las acciones operativas que se debe generar de este documento, incumplimiento del POI con base en las políticas de modernización y la falta de capacitación que tiene el personal de las mismas, aunado a la escasez de salario o monto remunerativo del personal. También existen brechas a nivel de infraestructura y en servicios de atención al público, aunado a la falta de apoyo que se tiene respecto a las normas de bioseguridad por la pandemia COVID 19.

“En la entidad es que no se promueve la capacitación de los profesionales y a nosotros los contratados pienso que debe haber estímulos para llevar capacitaciones, la infraestructura también es deficiente, en esta pandemia COVID, ha existido bastantes dificultades como los insumos de protección para el personal y muchas cosas adicionales.” (Trabajador 4)

En correspondencia a lo emitido por los politólogos entrevistados se tiene que las brechas están caracterizadas por el personal; si el recurso humano no es eficiente para ello o existe déficit de personal genera un impacto en la planificación. Asimismo, aquellas entidades que quieren transitar al servicio civil tienen como base el planeamiento institucional para su dimensionamiento y al

no tenerlo se convierte en un vacío de las políticas públicas. Finalmente, la burocratización del personal es factor determinante para el quiebre de esas instituciones; no existen hasta ahora experiencias exitosas en eliminar la burocratización en una entidad pública.

“Las entidades estatales deben organizar las respectivas capacitaciones por provincia con todos sus distritos, ósea en ámbitos, con el objetivo de que haya conocimiento de la normativa que ya existe a nivel nacional.” (Politólogo 3)

6. DISCUSIONES

Las Municipalidades, como entidades de gestión pública locales, tienen en el sistema de recursos humanos y el planeamiento de políticas a dos grandes procesos neurálgicos para que la institución, desde su macro objetivo que es satisfacer las necesidades, requerimientos e intereses de la ciudadanía mediante los bienes y servicios que solicita la ciudadanía para convivir en bienestar, pueda accionar eficazmente, en estricta correspondencia con la innovación, actualización y dinamismo que tengan a bien de estructurar sus políticas públicas para hacer más óptima y productiva la gestión. En este contexto, el estado peruano, a través de sus sistemas de gobernanza, a nivel nacional, implementó la modernización de políticas públicas para adecuarlas a todos los niveles y así elevar la calidad en los procedimientos de planificación, aplicación y valoración de planes, programas y proyectos. Por tanto, interesa a la investigación, presentar y discutir los hallazgos referidos a recursos humanos y planeamiento: su adecuación con los estándares de modernización de las políticas públicas en la gestión de la Municipalidad de Huarango en el escenario de la pandemia COVID 19 Periodo 2020.

En correspondencia los resultados del objetivo 1, dirigido a describir como es el funcionamiento del sistema de recursos humanos de la Municipalidad de Huarango, la investigación encontró desde la perspectiva de la jerarquización, que la misma está estructurada y definida por la ubicación de puestos. En torno a las funciones por departamento, se rigen por los documentos de gestión institucional representados por el MOF, el ROF, el PAP) y el CAP. Respecto al planeamiento, se lleva por departamento y área de acción, sin mayores detalles.

En el caso de los resultados emitidos por los politólogos se manejaron dos puntos de vista: el deber ser y la realidad tangible en las que están inmersas las Municipalidades. Respecto a la primera, los entrevistados expusieron que el sistema de personal es un asunto administrativo orientado a dar soporte a los procesos misionales. Asimismo, el tema de la coordinación y el planeamiento de los recursos humanos debe ser eficiente para dinamizar el flujo de las decisiones,

vinculando estas acciones con las cadenas de valor que están articulados en el marco de la modernización y detallados en los instrumentos de gestión y estos, a su vez, a un enfoque de gobernanza, caso contrario no serían suficientes. Sin embargo, la realidad, es que este proceso no se observa en las Municipalidades, pues las cuales carecen de directrices en ambos procesos.

En atención a los hallazgos del proceso decisorio, comunicación interdisciplinaria y relaciones interpersonales se hallaron que las decisiones son coordinadas mediante un trabajo en equipo, se escucha a todos los trabajadores para tomar decisiones bajo los órganos de alta dirección los órganos de línea. Manifestaron que la comunicación era horizontal y asertiva. Sin embargo, otra matriz de opinión destacó que, para efectos de la gerencia, también se maneja verticalmente, es decir, se toman decisiones centralizadas y las mismas son direccionadas al resto de los departamentos. En cuanto a las relaciones interpersonales están direccionadas por el compañerismo, buen trato y trabajo en equipo.

En consonancia con los argumentos descritos por los politólogos, se encontró hallazgos contrarios determinando que en las Municipalidades la burocracia moderna está amparada en la jerarquía, es decir, la autonomía, comunicación asertiva y cohesivas relaciones no se dan en su contexto, porque las interacciones y la coordinaciones de estas instituciones están subordinadas al rango en las tomas de decisiones; lo cual hace que el proceso decisorio este limitado, y respecto al sistema de comunicación interdisciplinario y relaciones interpersonales está regido por un retórico discurso que no se lleva a la práctica, imperando el poder que cada quien ejerce en la función pública.

Estudios similares se encontraron en los resultados de Salas (2016), quien evidenció un planeamiento estancado y un accionar estático de los recursos humanos; los cual solo se realiza por el acatamiento de la directrices de la entidad y no incorpora objetividad en los procedimiento de implementación de los planes, programas y proyectos locales, esto no coadyuva a minimizar los impactos de la productividad en las entidades públicas, por consiguiente, no ayuda a la logro de los fines y propósitos preestablecidos.

En el ámbito teórico, Chiavenato (2011) destaca que un proceso gerencial eficaz, en especial en una entidad pública, debe basarse en procesos administrativos direccionados por una equilibrada jerarquía, coordinación efectiva de las funciones de trabajo, cónsonos a esa jerarquía y un planeamiento dinámico y no estático, que no solamente cumpla con los lineamientos de gestión, sino que se ajuste a las realidades de los gobiernos locales. Por su parte, estos procesos deben estar acompañados de un proceso decisorio que maneje procesos autónomos descentralizados y consensuados, un sistema de comunicación que defina el canal de sus interacciones y el dinamismo por el cual se mueven sus relaciones interpersonales.

Con énfasis en los resultados encontrados se determinó que el funcionamiento del sistema de recursos humanos de la Municipalidad de Huarango se debate entre lo evidenciado en su contexto, la realidad generalizada en las que se mueven estas entidades y las ambigüedades propias en sus ámbitos de acción. En este caso, la jerarquía, el funcionamiento del personal y el planeamiento se rigen por documentos oficiales, pero sin atender a particularidades del entorno. Su poder decisorio se mueve entre la toma de decisiones centralizadas y el nivel consensuado que buscan manejar en sus departamentos, de esta misma forma manejan su sistema de comunicación, las cuales se ubicaron en dos vías vertical/horizontal y bajo un proceso interpersonal dimensionado por las características propias de estas instituciones.

En relación a los resultados del objetivo 2, dirigido a analizar el rol del planeamiento institucional de la Municipalidad de Huarango, en atención a las políticas nacional de modernización de la gestión pública, se determinó que los trabajadores de la Municipalidad destacaron que, en la actualidad, la institución no cuenta con un plan estratégico institucional (PEI), sin embargo sí existe el plan operativo institucional (POI), el cual se realiza por áreas competentes, pero en cuanto a la estructura y articulación de ambos, no se precisó su descripción. Lo encontrado en la indagación de los politólogos evidenció que los componentes, la estructura y las articulaciones, que caracterizan estos planeamientos, se encuentran explicados en la guía del CEPLAN y los mismos

deben prevalecer en las entidades locales porque, para ello, son los lineamientos para el planeamiento institucional.

En concordancia con la ejecución del PEI y POI, en atención a las Políticas Nacional de Modernización de la Gestión Pública, los resultados hallados en los trabajadores de la Municipalidad determinaron que el POI se genera basado en el presupuesto por resultados de acuerdo a lo que establece el MEF y que, en torno a las PMGP, no tienen conocimiento de este proceso debido a que no han recibido capacitaciones sobre ese punto.

Por su parte, las respuestas generadas de los politólogos en relación a la misma categoría evidenciaron lo sostenido por los funcionarios y es que la política nacional de modernización es desconocida por la mayoría de los funcionarios que trabajan en el sector público, porque no existen capacitaciones. Aunado a ello, las condiciones y capacidades que tienen las Municipalidades para cumplir con todos los lineamientos de estas políticas no están dadas y son limitadas.

Desde la vertiente de la vinculación de objetivos locales y territoriales con acciones estratégicas nacionales y regionales, los hallazgos evidenciados en los funcionarios de la Municipalidad destacaron que a pesar que la institución no cuenta con el PEI, en la entidad se trabaja con presupuestos por resultados de manera articulada, logrando con ello el cumplimiento de metas preestablecidas y los incentivos económicos de la institución. En correspondencia a estos resultados, los especialistas en Ciencia Política reseñaron que existe un esfuerzo bajo el enfoque territorial junto con CEPLAN de tratar de vincularlos, pero esto será progresivo. Desde el año 2018, se han realizado talleres sectoriales regionales y locales para la vinculación de los planes nacionales y locales. Asimismo, es complejo encontrar Municipalidades distritales que tenga su PEI actualizado, por tanto, las gestiones prácticamente son coyunturales, es decir, no están planificadas.

Asimismo, bajo la premisa del proceso de cadenas de resultados, en atención al establecimiento de las políticas y planes, los trabajadores de la

Municipalidad no emitieron una respuesta concreta, solo se limitaron a expresar que el MEF es el garante de ese proceso. Por su parte las respuestas de los politólogos, la cual sistematizó el deber ser, no se correspondió con lo encontrado por los funcionarios, pues ellos se centraron en que la gerencia, planeamiento y presupuesto de las Municipalidades deben considerar la cadena de resultados desde los insumos, actividades, productos, efectos y el impacto a largo y mediano plazo. Sin embargo, saber si las instituciones cumplen con ese esquema, va a depender de lo direccionado por el SINAPLAN.

De igual forma se presentan los resultados desprendidos del proceso de gestión por resultados que sigue la Municipalidad para garantizar, de acuerdo a los PEI y POI, la producción y entrega de los bienes y servicios. No hubo respuestas de los informantes de la Municipalidad alegando desinformación del proceso. De otro lado, los hallazgos generados de los politólogos evidenciaron que el proceso de gestión por resultados que deben manejar las Municipalidades debe atender a los siguientes lineamientos: organizar el planeamiento con el presupuesto, posteriormente definir las actividades para luego realizar el monitoreo y el seguimiento a los resultados. Sin embargo, aseguraron que, en la actualidad, y más en tiempos de pandemia, esta política de gestión no es conocida ni asumida por un gran porcentaje de Municipalidades en el país.

En función de las estrategias de presupuesto por resultados las acotaciones descritas por los funcionarios entrevistados, destacaron que en la entidad no se maneja este proceso; solo lo que corresponde a programas presupuestales; allí se separan las cadenas presupuestales sean actividades, gastos de inversión, gasto corriente para poder cumplir con todas las necesidades de la Municipalidad y del distrito de Huarango. A partir de los hallazgos encontrados en las afirmaciones de los politólogos, se determinó que la ejecución de la estrategia del presupuesto por resultados va a depender de la operatividad, coordinación en el planeamiento que tengan las instituciones municipales. Sugieren que para hacer un seguimiento a este proceso se debe examinar el caso específico de cada institución.

Por otra parte, los resultados referidos a la concesión de capitales presupuestales a productos y resultados medibles para la protección de la ciudadanía mediante los programas presupuestales, los entrevistados que respondieron y destacaron que en la Municipalidad distrital de Huarango se tienen metas presupuestales, basadas en categorizaciones numéricas por prioridad y la misma se van cumpliendo paulatinamente para lo cual reciben incentivos presupuestales. Sin embargo, en el deber ser, según lo indagado por los especialistas en Ciencia Política, las Municipalidades deben vincular esta categoría de asignación de recursos para obtener resultados específicos y poder controlarlos, ser más competitivos y ahorrar recursos.

Por último, los hallazgos asociados a la caracterización del POI para que sea consonó con las actividades e inversiones específicas en la producción de bienes o servicios y generen resultados esperados en las Municipalidades, los funcionarios concertaron que para esta adquisición se consideran: las directivas, la ley de contrataciones y los comités de selección, sin embargo, no emitieron opinión si eso se realiza en correspondencia con lo esbozado en el POI. Respalando los lineamientos de las políticas públicas, los entrevistados en el área destacaron que el POI debe caracterizarse por cumplir las actividades programadas, no obstante, la realidad de las instituciones de gobernanza local está cimentada en la improvisación, en respuesta a la ausencia de planificación, se tiende a un ejercicio de manera inercial, y en muchos casos, no crea los resultados esperados porque no tiene cabida de adaptarse a las escaseces de la ciudadanía.

Los estudios de Mallma (2017) y Escalante (2019), respectivamente, evidenciaron hallazgos concatenados a la investigación, concluyendo el primero que el POI de la Municipalidad Provincial de Satipo no atendió a las normativas, procedimientos y los lineamientos que establece la Directiva N°001-2014-CEPLAN, corroborándose que estas entidades están estigmatizadas por la inoperatividad y la generación de gastos en el presupuesto de insumos y no en productos; resultados poco óptimos que va en detrimento de la calidad de vida de la ciudadanía que integra estas localidades. Por su parte, los hallazgos de Escalante (2019) determinaron que la Municipalidad desconocía los mecanismos

para la realización de un PEI, lo cual originó un efecto infructífero, inconvenientes de coyuntura con el sistema de presupuesto público, aunado a ello, políticas públicas ineficaces, servicios públicos inoperantes, gestión logística insuficiente, restringida valoración de resultados, así como inefectivo alcance y seguimiento de los insumos, resultados de proyectos y acciones, procesos y productos finales.

Desde la visión conceptual, el CEPLAN (2019), orienta la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública para el alcance de efectos positivos en el ámbito público que impacten significativamente en la calidad de vida de las localidades y el desarrollo de la nación. Para ello, busca mediante lineamientos específicos implícitos en las mismas, coordinar, cohesionar e interaccionar sinérgicamente políticas públicas esenciales.

Los hallazgos presentados anteriormente, permiten a la investigación realizar aportaciones en función de lo planteado en cada subcategoría, destacando que el rol del planeamiento institucional de la Municipalidad de Huarango esta caracterizado por una improvisación (ausencia de PEI, POI no articulado ni vinculado a intereses locales, inexistencia de presupuesto por resultados y gestión por procesos, entre otros aspectos), que no atiende ni se adecua a las políticas nacional de modernización de la gestión pública, presentadas por CEPLAN en el 2019, entendiendo que no se puede implementar lo que no se conoce, lo cual demanda una capacitación que aun no se ha llevado a cabo en la entidad y expone las debilidades en las que están inmersas las instituciones locales de gobernanza pública y el desligamiento de los lineamientos estratégicos nacionales.

En el escenario de los resultados encontrados en el objetivo 3, el cual tuvo como propósito analizar los intereses políticos que dificultan la buena operatividad de los recursos humanos y del planeamiento de la Municipalidad de Huarango, los argumentos se orientaron en dos grupos de opiniones. Un primer grupo destacó que no se manejan intereses políticos porque para la selección de recursos humanos, se verifica el perfil del puesto, se respetan las convocatorias abiertas y existe una comisión que se encarga de la evaluación de

personal. Para los procesos de ejecución de obras también existen comités de selección de acuerdo a la ley de contrataciones con el estado, es transparente, no existe interferencia, es responsabilidad de los comités. No obstante, el otro grupo afirma que los intereses políticos en la entidad dificultan la operatividad porque se asume de acuerdo la ley de presupuesto; y la misma específica a quienes se va a apoyar o a qué obra; ya no puedes quitarlo o direccionarlo a otro lugar. Finalmente, señalaron que los intereses políticos en ocasiones dificultan la generación de servicios; pero también depende bastante de los funcionarios que se tiene y gerencian la Municipalidad.

Esta segunda opinión de los funcionarios se corresponde con lo encontrado en las respuestas de los politólogos los cuales reseñaron que los intereses políticos dificultan la buena operatividad de los recursos humanos y del planeamiento en las Municipalidades debido a que los servidores públicos ocupan puestos sin tener el perfil idóneo, propician a la dispersión, rotación de funcionarios, retrocesos en el cumplimiento de las políticas y gestión basada en aspectos clientelares. También consideran que la generalidad de la política pública, no prioriza las necesidades que se tienen en las localidades, se acciona por favores partidistas entre otros.

Los resultados evidenciados se asemejan a los encontrados por Pinochet (2017), quien determinó en sus hallazgos la presencia de una escala media-baja de intervención ciudadana en el mandato público local, representado por la ayuda o apoyo de una mínima parte de los pobladores de la localidad, por una mayor existencia de componentes de cooperación solo de tipo consultivos y por un poder autónomo municipal centralizado, estas carencias se cimentaron en el discernimiento de la ciudadanía que la gestión estaba viciada por beneficios políticos- partidistas y no por las necesidades de la comuna de Pudahuel.

Teóricamente, Abugattás (2018) señala que en la práctica cada entidad pública debe recapacitar en torno a las disposiciones y prioridades de las políticas de gobierno, la cual debe desprenderse de interés políticos particulares y partidistas, es decir, el garante de la institución pública debe comprobar si el manejo de lineamientos conduce a logros en los ejes de las políticas del estado:

la integridad, la gobernanza institucional, el desarrollo económico, social, ambiental y la descentralización efectiva para el desarrollo integral del país.

Es imperativo, en correspondencia con los resultados, que los intereses políticos, en especial los de índole electoral y partidista, queden al margen de las buenas prácticas que debe desarrollarse en las Municipalidades, aunque, los ámbitos de aplicación demuestren lo contrario, como el caso abordado, donde la eficiencia en la operatividad de los planes, programas y proyectos queda supeditado a demandas ya dispuestas por los gestores públicos y no por las necesidades y requerimientos de las comunidades locales y sus ciudadanos.

Respecto al objetivo 4, dirigido a analizar las brechas que tiene el sistema de recursos humanos en la implementación del planeamiento para la gestión de la Municipalidad de Huarango, se encontró que las debilidades asumidas en la institución se evidencian en la falta del PEI, por tanto, improvisación en las acciones operativas que se debe generar de este documento, incumplimiento del POI con base en las políticas de modernización y la falta de capacitación que tiene el personal de las mismas, aunado a la escasez de salario o monto remunerativo del personal. También existen brechas a nivel de infraestructura y en servicios de atención al público, aunado a la falta de apoyo que se tiene respecto a las normas de bioseguridad por la pandemia COVID 19.

Los hallazgos de los politólogos corroboran las brechas en una entidad están caracterizadas por la ineficiencia del recurso humano por el déficit de personal debido a que fomenta un impacto en la planificación. Por su parte, aquellas entidades que quieren transitar al servicio civil tienen como base el planeamiento institucional para su dimensionamiento y al no tenerlo se convierte en un vacío de las políticas públicas, aunado a que la burocratización del personal es factor determinante para el quiebre de esas instituciones.

En apoyo a los resultados, la investigación de Briceño y Tavera (2018) concluyó que la gestión de la Municipalidad provincial de Cajabamba estuvo condicionada por brechas y factores internos y externos negativos, es decir, las debilidades y amenazas que minimizaron la productividad de la entidad, por lo

que fue prioritario la aplicación de un planeamiento estratégico que permitiera analizar el entorno, visionar objetivos tácticos en un tiempo determinado para lograr el progreso institucional. Por su parte, el CEPLAN (2019), reseñó que un eje de interés relevante en la realización e implementación del PEI y el POI, es la identificación de las brechas en cada área geográfica del territorio. Las brechas del planeamiento, señaladas en relación a los esquemas sectoriales, demandan un esfuerzo dual al concretar fines y recursos. En un orden jerárquico, se inicia con el urgente mejoramiento de los servicios con los activos favorables y seguidamente con la descripción de cambios e inversiones para el cierre de esta parte de la brecha.

Cabe destacar, que en referencia a lo indagado en el objetivo 4, los aportes del estudio, apuntan a que las brechas más evidentes en la Municipalidad de Huarango, con vista al sistema de recursos humanos y el planeamiento institucional esta caracterizado por la falta de formación en la adecuación de estos procesos a las políticas de modernización de políticas públicas, lo cual se agudiza aún más en tiempos de COVID 19, donde el equilibrio del servidor público esta agobiado por las carencias de estas políticas, la poca motivación laboral en el aspecto remunerativo y de mejoramiento continuo y la incertidumbre por la falta de seguridad ante la pandemia.

Tomando como referencia los hallazgos de cada uno de los objetivos específicos de la investigación, es pertinente, dar respuesta al objetivo general el cual tuvo como intencionalidad analizar la sinergia y articulación del sistema de recursos humanos y planeamiento con los estándares de la modernización de las políticas públicas en la gestión de la Municipalidad de Huarango en el contexto de la pandemia del COVID19, entendiendo que estos procesos no están dados en la entidad; al contrario están caracterizado por un vacío en la políticas públicas, inoperancia en las acciones y ambigüedades en los ámbitos de aplicación, improvisación por la falta de diseño e implementación de los PEI y la falta de articulación y vinculación del POI, (de objetivos territoriales a objetivos locales), aunado a la falta de capacitación en todo lo correspondiente a la adecuación de la políticas de modernización de la gestión pública.

7. CONCLUSIONES

Las conclusiones de la investigación buscan sintetizar lo encontrado en los hallazgos en atención a los objetivos del estudio, los cuales se describen de la forma siguiente:

1.- Se demostró que el funcionamiento del sistema de recursos humanos de la Municipalidad de Huarango, se debate entre lo evidenciado en su contexto, la realidad generalizada en las que se mueven estas entidades y las ambigüedades propias en sus ámbitos de acción, en el caso de, su jerarquía, funcionamiento del personal y planeamiento se rige por documentos oficiales, pero sin atender a particularidades del entorno. Su poder decisorio se mueve entre la toma de decisiones centralizadas y el nivel consensuado que buscan manejar en sus departamentos, de esta misma forma manejan su sistema de comunicación, las cuales se ubicaron en dos vías vertical- horizontal y bajo un proceso interpersonal dimensionado por las características propias de estas instituciones.

2.-Se comprobó que el rol del planeamiento institucional de la Municipalidad de Huarango esta caracterizado por una improvisación (ausencia de PEI, POI no articulado ni vinculado a intereses locales, inexistencia de presupuesto por resultados y gestión por procesos, entre otros aspectos), que no atiende ni se adecua a las políticas nacional de modernización de la gestión pública, presentadas por CEPLAN, 2019, entendiendo que no se puede implementar lo que no se conoce, lo cual demanda una capacitación que aún no se ha llevado a cabo en la entidad y expone las debilidades en las que está inmersa esta institución local de gobernanza publica, así como al desligamiento de los lineamientos estratégicos nacionales.

3.- Se determinó que los intereses políticos que dificultan la buena operatividad de los recursos humanos y del planeamiento de la Municipalidad de Huarango, está supeditado a que la eficiencia en la operatividad de los planes, programas y proyectos queda sujeto a demandas ya dispuestas por los gestores

públicos y no por las necesidades y requerimientos de las comunidades locales y sus ciudadanos. Aunado a ello, dificultan las acciones laborales debido a que los servidores públicos ocupan puestos sin tener el perfil idóneo, y el cumplimiento de las políticas y gestión está apoyada en aspectos clientelares.

4. Se evidenció que las brechas más evidentes en la Municipalidad de Huarango, con vista al sistema de recursos humanos y el planeamiento institucional esta caracterizado por la falta de formación en las adecuación de estos procesos a las políticas de modernización de políticas públicas, lo cual se agudiza aún más en tiempos de COVID 19, donde el equilibrio del servidor público esta agobiado por las carencias de estas políticas, la poca motivación laboral en el aspecto remunerativo y de mejoramiento continuo y la incertidumbre por la falta de seguridad ante la pandemia, aunado a que la burocratización de los recursos humanos es factor determinante para el quiebre de esas instituciones.

8. RECOMENDACIONES

- A la Municipalidad de Huarango, en atención al sistema de recursos humanos, para que más allá de los manuales y documentos operativos por la cuales rigen su jerarquía, funcionamiento y planeamiento, los mismos estén ajustados a los requerimientos (específicos, territoriales y contextuales) e intereses de la gobernanza local de las que son responsables, además de ello, recapitular los mecanismos más idóneos para manejar el proceso decisorio y los sistemas de comunicación, entendiendo que las comunicaciones asertivas parten del consenso y la descentralización.
- Al CEPLAN, para que realice un monitoreo y evaluación del planeamiento institucional que lleva actualmente la Municipalidad de Huarango, con miras a establecer los vacíos en las políticas públicas que está generando esta entidad y priorice su atención basada en la capacitación para la adecuación en la modernización de las políticas públicas establecidas desde el 2018.
- Al Ministerio de Economía y Finanzas y demás organismos gubernamentales para que consideren el desempeño de metas, objetivos estratégicos en los planes, programas y proyectos de las localidades, en especial en la Municipalidad abordada, más allá de intereses políticos particulares o compromisos adquiridos desde la índole partidista electoral.
- A las autoridades del distrito para que trabajen en forma conjunta, articulada, y sinérgicamente para que el sistema de recursos humanos y el planeamiento se coordinen de tal manera que puedan impactar positivamente sobre la institución y aminorar las brechas ocasionadas por la improvisación y la falta de capacitación en las políticas actuales, más allá de los desajustes originados por la acción circunstancial de la pandemia por COVID 19.

9. BIBLIOGRAFIA

Aldunate, A Bubniak, E, Piñones, M y Zúñiga. K (2010). *Alineamiento estratégico y operativo: Un caso de Gobierno Local*. Chile. (Tesis de maestría) Universidad Nacional de Chile. <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/135211>.

Abugattás, J. (2018), *Presentación de la Guía para el planeamiento institucional*. Lima: CEPLAN. https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/guia-para-el-planeamiento-institucional-2018/

Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Naciones Unidas. https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf

Banco Mundial (1992) *Gobernanza y Desarrollo*, Washington D.

Balestri, L, Ferro, S, Moreno, R. (2016). Un modelo cualitativo para el análisis estratégico de organizaciones. Aplicación y propuesta de alternativas en un estudio de caso. <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/download/2081/2214/>

Barreda, A (2011). “¿Ciencia de la política o ciencia de lo político? Apuntes para la recuperación de una perspectiva crítica” presentado en las 1ª Jornadas de Ciencia Política de la USAL. Buenos Aires.

Bernal, C (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson.

Bujaico, S y Girón, A. (2018). El Plan Estratégico y la gestión de la municipalidad Provincial de Huanta Ayacucho – 2016. Perú. (Tesis de pregrado). Universidad Inca Garcilaso de la Vega. <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/1429>.

Burga, R (2014). *Planeamiento estratégico en el sector público*.
<http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/LOGOS/article/download/610/49>

Briceño, A y Tavera, P. (2018). *Plan estratégico para la mejora de la gestión pública de la Municipalidad Provincial de Cajabamba*. Perú (tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo.
<http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28258/>.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2016), *Fase institucional del proceso de planeamiento estratégico*, Guía Metodológica. Lima: CEPLAN. <http://www.une.edu.pe/planeamiento/docs.pdf>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2019), *Guía para el planeamiento institucional*. Lima: CEPLAN.
https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/guia-para-el-planeamiento-institucional-2019.

Creswell, J (2017). *Investigación cualitativa y diseños investigativos. Selección entre cinco tradiciones*. <https://academia.utp.edu.co/seminario-investigacion-II/files/2017/08/.pdf>.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. 3era edición. Ciudad de México: Mc. Graw Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. 9va edición. Ciudad de México: Mc. Graw Hill.

Chiavenato, I y Sapiro, A. (2004). *Planejamento estratégico: da intenção a os resultados*, Río de Janeiro, Elsevier/Campus.

Escalante, O. (2019). *Proceso de elaboración de un planeamiento estratégico en la gestión Municipal del Distrito de Santiago de Cao, 2015*.

Perú (tesis de pregrado). Universidad Señor del Sipán.
<http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/6210>.

Flick, U (2015). El diseño de investigación cualitativa. Madrid: Morata.

Hernández, A. Mendoza C (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Ciudad de México: Mc. Graw Hill.

Hicks, Herbert G. y Gullett, C. Ray. (1975) *Organizations: theory and behavior*, Tokio, McGraw-Hill Kogakusha, 1975, pp. 41-44.

Izcara, S.P (2015). Manual de investigación cualitativa. México: Fontamara.

Janampa, H. (2018). El planeamiento estratégico institucional y su relación con la calidad de gestión de la municipalidad Provincial De Oyon, Periodo 2018. Perú (tesis de pregrado). Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
<http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/2935>.

Kvale, S (2015). La entrevista en investigación cualitativa. Madrid: Morata.

Le Texier, T (2004) *Gouvernances, (Gobernanza)* Paris: Rhinoceros

Ley Orgánica de Municipalidades (2003) *La Ley N° 27972*, promulgada por el Diario Oficial El Peruano el 06 de mayo de 2003.

Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto (2005) *La Ley N° 28411. Plan Estratégico Institucional (PEI)*, promulgada por el Diario Oficial El Peruano el 01 de enero de 2005.

Likert, R (1967). *The human organization: Its Managment and Value*. Estado Unidos, editorial Mc. Graw Hill. 258 p.

Malma, M. (2017). *Proceso de formulación y aprobación del Plan Operativo Institucional (POI) 2017 y su articulación al Presupuesto Institucional de apertura 2017 de la municipalidad Provincial de Satipo*. Perú (tesis de pregrado). Universidad Peruana los Andes. <http://repositorio.upla.edu.pe/handle/UPLA/192>.

Martínez, M (2007). *La investigación cualitativa etnográfica*. México: Trillas.

Mondy, W (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.

Monje, C (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica*. Universidad Sur colombiana de ciencias sociales y humanas. <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>

Morrison, R. (2014). *Pragmatismo: Una antigua epistemología para el actual paradigma social de la ocupación* <http://www.revistatog.com/num21/pdfs/colab1.pdf>

Miller, E.J. y Rice, A.K. (1967). *System of organization: the control of task and sentient boundaries*, Londres, Tavistock p. 3.

Mintzberg, H. (1994). *La caída y ascenso de la Planeación Estratégica*. Harvard Business Review, Canadá pp 4- 18.

Mintzberg, et. al (1994). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. D/ Garnica SA 1999. Buenos Aires, Argentina. 511 pp.

Moreno, C (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson.

North, D. (1995), "*Five Propositions about Institutional Change*", en J. Knight e I. Sened (eds.), *Explaining Social Institutions*, University of Michigan Press, Michigan, pp. 15-26.

Pinochet, O (2017). *Participación Ciudadana en la gestión pública local: el caso de la comuna de Pudahuel*. Chile. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Chile. <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/145052/>.

Rezende, D. (2007). Metodología del planeamiento estratégico municipal para contribuir a la planificación y desarrollo local y regional: propuesta de encuesta en Municipios Brasileños. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3993035>.

Robbins, S y Coulter, M (2014). *Administración*. México: Pearson.

Robbins, S.P., (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

Rodríguez, L (2008). *Neoconstitucionalismo en ciencia política*. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-842.

Salas, F. (2016). La Planeación Estratégica Como Herramienta Para la Modernización del Servicio Público Municipal. (Tesis de maestría). Universidad de Nuevo León – México.

Sartori, Giovanni. (2004). “¿Hacia dónde va la ciencia política?” *Revista Política y Gobierno*. Vol. XI. N.2: pp. 349 -354

Santos, C. (2017). El Planeamiento Estratégico y su Incidencia en la gestión de la productividad Municipal: Caso de la Municipalidad de Carabayllo Lima Metropolitana. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Federico Villareal. <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/1672>

Sánchez, F. (2003) *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos*. Santiago de Chile: Naciones Unidas. <https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39105/.pdf>

Sánchez, D y Rezende, D (2007). *Planeamiento estratégico municipal: experiencias en un distrito de lima, Perú*
<https://www.redalyc.org/pdf/401/40190101.pdf>

Sotomayor, A (2010). *Administración de recursos humanos; su proceso organizacional*. México: Tendencias.

Ulrich, D. (2006). *Recursos humanos champions*. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.

Villacorta, A. (2013). *Plan estratégico para mejorar la gestión en la municipalidad del Nuevo Chimbote. Perú* (tesis de pregrado). Universidad Nacional de Trujillo.
<http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2534>.

Weis, E (2017). *Hermenéutica y descripción densa versus teoría fundamentada* Revista Mexicana de Investigación Educativa, vol. 22, núm. 73, abril-junio, 2017, pp. 637-

Anexo 1. Matriz de consistencia

Título: Recursos humanos y planeamiento: su adecuación con los estándares de modernización de las políticas públicas en la gestión de la municipalidad de Huarango en el contexto de la pandemia del Covid 19. Periodo 2020

Problema general	Objetivo General	Hipótesis general	Categorías de análisis	Metodología
¿Cuál es la sinergia y articulación del sistema de recursos humanos y planeamiento con los estándares de la modernización de las políticas públicas en la gestión de la Municipalidad de Huarango en el contexto de la pandemia del Covid 19?	Analizar la sinergia y articulación del sistema de recursos humanos y planeamiento con los estándares de la modernización de las políticas públicas en la gestión de la Municipalidad de Huarango en el contexto de la pandemia del Covid 19.	No existe sinergia y articulación del sistema de recursos humanos y planeamiento, con los estándares de la modernización de las políticas públicas en la gestión de la Municipalidad de Huarango en el contexto de la pandemia del Covid 19.	Categoría de análisis 1 Recursos humanos -Sistema de recursos humanos. -Componentes - Objetivos - Importancia. -Demas recursos organizacionales. -Gestión de recursos humanos en	Tipo de investigación Enfoque cualitativo, paradigma hermenéutico Diseño de investigación Fenomenológica 5 miembros de la municipalidad con experiencia en planeamiento

Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	organizaciones públicas.	4 licenciados en Ciencia Política o Politólogo con experiencia en planeamiento institucional de políticas de gestión públicas.
¿Cómo funciona en la práctica el sistema de recursos humanos de la Municipalidad de Huarango?	-Describir el funcionamiento del sistema de recursos humanos de la Municipalidad de Huarango.	-El funcionamiento del sistema de recursos humanos de la Municipalidad de Huarango está condicionado en la práctica por las inconsistencias propias de la gestión pública de ese gobierno local.	- Grupos de interés Categoría de análisis 2 Planeamiento -Planeamiento desde la visión del sector público. -Planeamiento estratégico, planeamiento operativo y gestión pública. - El planeamiento desde el enfoque político-	
¿Cuál es el rol del planeamiento institucional de la municipalidad de Huarango en atención a las políticas nacional de modernización de la gestión pública?	-Analizar el rol del planeamiento institucional de la municipalidad de Huarango, en atención a las políticas nacional de modernización de la gestión pública.	-El rol del planeamiento institucional de la municipalidad, no se ajusta a las políticas nacional de		Muestreo: Intencional, respetando los criterios de un muestreo teórico Técnicas de recolección de evidencias:
¿Qué intereses políticos dificultan la buena operatividad de los recursos humanos y del	-Analizar los intereses políticos que dificultan la buena operatividad de			Entrevista en profundidad

planeamiento de la municipalidad de Huarango? ¿Cuáles son las brechas que tiene el sistema de recursos humanos en la implementación del planeamiento para la gestión de la municipalidad de Huarango?	los recursos humanos y del planeamiento de la municipalidad de Huarango. -Analizar las brechas que tiene el sistema de recursos humanos en la implementación del planeamiento para la gestión de la municipalidad de Huarango.	modernización de la gestión pública. -Los intereses políticos dificultan y se anteponen a la buena operatividad de los recursos humanos y del planeamiento de la municipalidad de Huarango. -Las brechas que tiene el sistema de recursos humanos en la implementación del planeamiento para la gestión de la municipalidad son	jurídico del gobierno del Perú. - Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública del Perú. Eslabones de la modernización de la gestión pública.	
---	--	--	--	--

		productos del incumplimiento de los estándares de modernización de una gestión por resultados.		
--	--	---	--	--

Anexo 2. Instrumento de recolección de datos

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(UNIVERSIDAD DEL PERÚ, DECANA DE AMÉRICA)
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIA POLÍTICA

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIA POLÍTICA

GUIA DE ENTREVISTA

Estimado (a) en: Personal de la municipalidad de Huarango
Presente.

Me dirijo a usted respetuosamente con el propósito de solicitar su valiosa colaboración respecto a responder una serie de preguntas que serán de interés para la intencionalidad de la investigación denominada: **Recursos humanos y planeamiento: su adecuación con los Estándares de Modernización de las Políticas Públicas en la Gestión de la Municipalidad de Huarango en el contexto de la pandemia del Covid 19 Periodo 2020**. En este sentido, la dimensión de las preguntas está relacionada con las categorías de análisis y objetivos del estudio. Asimismo, la información suministrada será de gran relevancia para los hallazgos de la investigación y utilizada solo para ese fin.

Gracias por su colaboración

El investigador

PREGUNTAS

1.- ¿Puedes explicar cómo funciona el sistema de recursos humanos, desde tres ámbitos de acción: jerarquización, ¿funciones por departamento y planeamiento? Argumente cada uno de ellos.

2.- ¿Puede explicar cuál es el proceso sinérgico que converge en un sistema de recursos humanos, considerando estos tres elementos: proceso decisorio de las acciones, ¿sistema de comunicación interdisciplinario y relaciones interpersonales? Argumente cada uno de ellos.

3.- ¿Explique los componentes, estructura y articulaciones que caracterizan al planeamiento estratégico institucional (PEI) y planeamiento operativo institucional (POI) de una municipalidad?

4.- ¿Explique abiertamente si el planeamiento estratégico institucional y el planeamiento operativo institucional que se realiza en la entidad, cumplen con los estándares de modernización de Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública para gobiernos locales? Argumente su respuesta.

5.- ¿Explique si el planeamiento estratégico institucional (PEI) de la municipalidad vincula los objetivos locales y territoriales con los objetivos y acciones estratégicas nacionales y regionales? Amplié su respuesta.

6.- ¿Explique si en la municipalidad se considera el esquema de las cadenas de resultados para el establecimiento de las políticas y planes emanadas del Sistema Nacional de Planificación (SINAPLAN)? ¿Argumente su respuesta?

7.- ¿Puede explicar el proceso de gestión por resultados que sigue la municipalidad para garantizar, (de acuerdo a los PEI y POI), la producción y entrega de los bienes y servicios? ¿Argumente?

8.- ¿Argumente si en la institución se considera la estrategia del presupuesto por resultados impulsado por el Ministerio de economía y finanzas? Explique

9.- ¿En la entidad se vincula la asignación de recursos presupuestales a productos y resultados medibles a favor de la población, a través de los programas presupuestales?

10.- ¿Explique si el planeamiento operativo institucional (POI), diseñado en la municipalidad, esta consonó con las actividades e inversiones específicas para valorizar y asegurar la producción de bienes o servicios que generen resultados esperados? Argumente.

11.- ¿Explique porque los intereses políticos dificultan la buena operatividad de los recursos humanos y del planeamiento de la municipalidad de Huarango?. Argumente.

12.- ¿Puede explicar cuáles son los factores o brechas más relevantes que tiene el sistema de recursos humanos de la municipalidad, para la implementación del planeamiento institucional?

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(UNIVERSIDAD DEL PERÚ, DECANA DE AMÉRICA)
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIA POLÍTICA

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIA POLÍTICA

GUIA DE ENTREVISTA

Estimado (a) en: Licenciado (a) en Ciencia Política
Presente.

Me dirijo a usted respetuosamente con el propósito de solicitar su valiosa colaboración respecto a responder una serie de preguntas que serán de interés para la intencionalidad de la investigación denominada: **Recursos humanos y planeamiento: su adecuación con los Estándares de Modernización de las Políticas Públicas en la Gestión de la Municipalidad de Huarango en el contexto de la pandemia del Covid 19 Periodo 2020**. En este sentido, la dimensión de las preguntas está relacionada con las categorías de análisis y objetivos del estudio. Asimismo, la información suministrada será de gran relevancia para los hallazgos de la investigación y utilizada solo para ese fin.

Gracias por su colaboración

El investigador

PREGUNTAS

1.- ¿Puedes explicar desde la perspectiva de la ciencia política cómo debe funcionar el sistema de recursos humanos, desde tres ámbitos de acción: jerarquización, funciones por departamento y planeamiento? Argumente cada uno de ellos.

2.- ¿Puede explicar cuál es el proceso sinérgico que converge en un sistema de recursos humanos, considerando estos tres elementos: proceso decisorio de las acciones, sistema de comunicación interdisciplinario y relaciones interpersonales?

3.- Explique los componentes, estructura y articulaciones que caracterizan al planeamiento estratégico institucional (PEI) y planeamiento operativo institucional (POI) de una municipalidad? ¿Argumente?

4.- ¿Explique abiertamente si el planeamiento estratégico institucional y el planeamiento operativo institucional que se realiza en las municipalidades, cumplen con los estándares de modernización de Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública para gobiernos locales? Explique.

5.- ¿Explique si el planeamiento estratégico institucional (PEI) de las municipalidades vincula los objetivos locales y territoriales con los objetivos y acciones estratégicas nacionales y regionales? Amplíe su respuesta.

6.- ¿Actualmente las municipalidades consideran el esquema de las cadenas de resultados para el establecimiento de las políticas y planes emanadas del Sistema Nacional de Planificación (SINAPLAN)? ¿Argumente su respuesta?

7.- ¿Puede explicar el proceso de gestión por resultados que deben seguir las municipalidades para garantizar, (de acuerdo a los PEI y POI), la producción y entrega de los bienes y servicios? ¿Argumente?

8.- ¿Argumente si en las instituciones se considera la estrategia del presupuesto por resultados impulsado por el Ministerio de economía y finanzas? Explique

9.- ¿Porque las municipalidades deben vincular la asignación de recursos presupuestales a productos y resultados medibles a favor de la población, a través de los programas presupuestales? ¿Explique?

10. ¿Explique que debe caracterizar al planeamiento operativo institucional (POI), diseñado en las municipalidades, para que sea consonó con las actividades e inversiones específicas en la producción de bienes o servicios y generen resultados esperados? Argumente.

11.- ¿Explique porque los intereses políticos que dificultan la buena operatividad de los recursos humanos y del planeamiento de la municipalidad de Huarango? Argumente su respuesta.

12.- ¿Puede explicar cuáles son los factores o brechas más relevantes que tiene el sistema de recursos humanos de la municipalidad, para la implementación del planeamiento institucional? Argumente su respuesta.

Anexo 3. Fotos del trabajo de campo















Anexo 4. Entrevistas transcritas

Tipo de informante: especialistas

Informante 1:



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(UNIVERSIDAD DEL PERÚ, DECANA DE AMÉRICA)
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIA POLÍTICA

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIA POLÍTICA

GUIA DE ENTREVISTA

Entrevistada: Mg. Patricia Silvia Calla Mamani

Presente.

Me dirijo a usted respetuosamente con el propósito de solicitar su valiosa colaboración respecto a responder una serie de preguntas que serán de interés para la intencionalidad de la investigación denominada: **Recursos humanos y planeamiento: su adecuación con los Estándares de Modernización de las Políticas Públicas en la Gestión de la Municipalidad de Huarango en el contexto de la pandemia del Covid 19 Periodo 2020**. En este sentido, la dimensión de las preguntas está relacionada con las categorías de análisis y objetivos del estudio. Asimismo, la información suministrada será de gran relevancia para los hallazgos de la investigación y utilizada solo para ese fin.

Gracias por su colaboración
El investigador

PREGUNTAS

1.- ¿Puedes explicar desde la perspectiva de la ciencia política cómo debe funcionar el sistema de recursos humanos, desde tres ámbitos de acción: jerarquización, funciones por departamento y planeamiento? Argumente cada uno de ellos.

No trabajo en la Subgerencia de Recursos Humanos, esta pregunta está orientada para aquellos profesionales o especialistas que laboran en esta unidad orgánica.

2.- ¿Puede explicar cuál es el proceso sinérgico que converge en un sistema de recursos humanos, considerando estos tres elementos: proceso decisorio de las acciones, sistema de comunicación interdisciplinario y relaciones interpersonales?

No trabajo en la Subgerencia de Recursos Humanos.

3.- Explique los componentes, estructura y articulaciones que caracterizan al planeamiento estratégico institucional (PEI) y planeamiento operativo institucional (POI) de una municipalidad? Argumente.

Me parece innecesario detallar puesto que todo se encuentra en las Guías de CEPLAN para formular POI y PEI, para aquellos que alguna vez hemos formulado planes nos remitimos a ellas.

4.- ¿Explique abiertamente si el planeamiento estratégico institucional y el planeamiento operativo institucional que se realiza en las municipalidades, cumplen con los estándares de modernización de Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública para gobiernos locales? Explique.

La política nacional de modernización solo señala pilares y ejes transversales más no de estándares.

5.- ¿Explique si el planeamiento estratégico institucional (PEI) de las municipalidades vincula los objetivos locales y territoriales con los objetivos y acciones estratégicas nacionales y regionales? Amplié su respuesta.

En las municipalidades donde trabajé y donde trabajo actualmente, sí se encuentran articulados correctamente, como responsable de la formulación y de acuerdo a mis funciones es imposible no realizarlo, sería omisión.

6.- ¿Actualmente las municipalidades consideran el esquema de las cadenas de resultados para el establecimiento de las políticas y planes emanadas del Sistema Nacional de Planificación (SINAPLAN)? ¿Argumente su respuesta?

Como Gerente de Planeamiento y Presupuesto si considero la cadena de resultados desde los insumos, actividades, productos, efectos y el impacto a largo y mediano plazo.

Para la cadena de resultados, tengo presente que la formulación no debe ser muy ambiciosa para ello debo tener en cuenta el presupuesto y el financiamiento real

7.- ¿Puede explicar el proceso de gestión por resultados que deben seguir las municipalidades para garantizar, (de acuerdo a los PEI y POI), la producción y entrega de los bienes y servicios? Argumente.

Primero se debe alinear el planeamiento con el presupuesto, una vez definida las actividades tienen que realizar el monitoreo y el seguimiento a los resultados.

Resulta importante la coordinación con las gerencias y subgerencias generar o mejorar los procesos, de manera que estos sean sencillos y medibles.

Una vez obtenido los resultados esperados se debe de utilizar dicha información para la toma de decisiones.

Al respecto debo señalar que la información de los resultados esperados muchas veces no es considerada para la toma de decisiones por las áreas usuarias.

8.- ¿Argumente si en la institución se considera la estrategia del presupuesto por resultados impulsado por el Ministerio de economía y finanzas? Explique.

Como Gerente de Planeamiento y Presupuesto soy responsable directa de la implementación de la estrategia del presupuesto por resultados, sin embargo, hay acciones centrales y acciones que no terminan en productos así que muchas veces eso no depende de los gobiernos locales. Hay categorías presupuestales como las antes mencionadas a las cuales se pueden orientar el presupuesto.

9.- ¿Porque las municipalidades deben vincular la asignación de recursos presupuestales a productos y resultados medibles a favor de la población, a través de los programas presupuestales? Explique.

La misma pregunta lo señala, para obtener resultados específicos y poder controlarlos, ser más competitivos y ahorrar recursos.

10. ¿Explique que debe caracterizar al planeamiento operativo institucional (POI), diseñado en las municipalidades, para que sea consonó con las actividades e inversiones específicas en la producción de bienes o servicios y generen resultados esperados? Argumente.

El POI debe caracterizarse por cumplir las actividades programadas. Siempre prima la improvisación y las actividades de último minuto, ausencia de planificación.

11.- ¿Explique porque los intereses políticos dificultan la buena operatividad de los recursos humanos y del planeamiento en una municipalidad? Argumente su respuesta.

En el caso de los Recursos Humanos, si porque muchos servidores públicos ocupan puestos sin tener el perfil idóneo y muchos de ellos responden a interés políticos. En el caso del planeamiento particularmente no he tenido problemas.

12.- ¿Puede explicar cuáles son los factores o brechas más relevantes que tiene el sistema de recursos humanos de la municipalidad, para la implementación del planeamiento institucional? Argumente su respuesta.

No trabajo en la Subgerencia de recursos humanos.

Informante 2:



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(UNIVERSIDAD DEL PERÚ, DECANA DE AMÉRICA)
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIA POLÍTICA

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIA POLÍTICA

GUIA DE ENTREVISTA

Entrevistada: Mg. Rubi Rivas Cossio.

Estimado (a) en: Licenciado (a) en Ciencia Política

Presente.

Me dirijo a usted respetuosamente con el propósito de solicitar su valiosa colaboración respecto a responder una serie de preguntas que serán de interés para la intencionalidad de la investigación denominada: **Recursos humanos y planeamiento: su adecuación con los Estándares de Modernización de las Políticas Públicas en la Gestión de la Municipalidad de Huarango en el contexto de la pandemia del Covid 19 Periodo 2020**. En este sentido, la dimensión de las preguntas está relacionada con las categorías de análisis y objetivos del estudio. Asimismo, la información suministrada será de gran relevancia para los hallazgos de la investigación y utilizada solo para ese fin.

Gracias por su colaboración

El investigador

PREGUNTAS

1.- ¿Puedes explicar desde la perspectiva de la ciencia política cómo debe funcionar el sistema de recursos humanos, desde tres ámbitos de acción: jerarquización, funciones por departamento y planeamiento? Argumente cada uno de ellos.

Desde la ciencia política, el sistema de recursos humanos es un sistema administrativo orientado a dar soporte a los procesos misionales. Son las reglas que se establecen para la incorporación, selección, progresión y desvinculación de los servidores civiles en la administración pública. Para la Ciencia Política la importancia del sistema en realidad se orienta a la apuesta por un servicio civil que sirva de engranaje entre las autoridades políticas y las demandas de la ciudadanía, respecto a los servicios públicos que exige por parte del Estado.

2.- ¿Puede explicar cuál es el proceso sinérgico que converge en un sistema de recursos humanos, considerando estos tres elementos: proceso decisorio de las acciones, sistema de comunicación interdisciplinario y relaciones interpersonales?

No se entiende la pregunta.

3.- Explique los componentes, estructura y articulaciones que caracterizan al planeamiento estratégico institucional (PEI) y planeamiento operativo institucional (POI) de una municipalidad? Argumente.

Son preguntas vinculados al expertise de un profesional del área de planeamiento. Más allá de lo enunciado en el marco del sistema de planeamiento y los lineamientos que su rector (CEPLAN) señala como base de las acciones priorizadas en los planes operativos anuales que reposan en un plan de mediano plazo que son los planes estratégicos institucionales.

4.- ¿Explique abiertamente si el planeamiento estratégico institucional y el planeamiento operativo institucional que se realiza en las

municipalidades, cumplen con los estándares de modernización de Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública para gobiernos locales? Explique.

Desde la observación empírica respecto a si se cumple o no, yo señalaría que las condiciones y capacidades que tienen las municipalidades para cumplir con todos los lineamientos y que tengan la apertura de mejorar sus instrumentos de planificación son limitadas porque presentan limitaciones para ello.

5.- ¿Explique si el planeamiento estratégico institucional (PEI) de las municipalidades vincula los objetivos locales y territoriales con los objetivos y acciones estratégicas nacionales y regionales? Amplíe su respuesta.

Existe un esfuerzo bajo el enfoque territorial junto con CEPLAN de tratar de vincularlos, pero esto será progresivo. Desde el 2018 se han realizado talleres sectoriales regionales y locales para las vinculaciones de los planes nacionales y locales.

6.- ¿Actualmente las municipalidades consideran el esquema de las cadenas de resultados para el establecimiento de las políticas y planes emanadas del Sistema Nacional de Planificación (SINAPLAN)? ¿Argumente su respuesta?

En base a qué, habría que señalar algunos ejemplos para determinar la respuesta de la pregunta.

7.- ¿Puede explicar el proceso de gestión por resultados que deben seguir las municipalidades para garantizar, (de acuerdo a los PEI y POI), la producción y entrega de los bienes y servicios? Argumente.

En la lógica de la gestión por resultados es un enfoque de gestión del sector público cuya función es facilitar a las organizaciones públicas, la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público a fin de

optimizarlo, asegurando la máxima utilización de los recursos. En base a ello, las municipalidades cuentan por ejemplo con la oportunidad de adherirse a un plan de incentivos, que trabaja bajo los pilares de la Gestión por resultados.

8.- ¿Argumente si en la institución se considera la estrategia del presupuesto por resultados impulsado por el Ministerio de economía y finanzas? Explique.

¿Cuál institución?

9.- ¿Porque las municipalidades deben vincular la asignación de recursos presupuestales a productos y resultados medibles a favor de la población, a través de los programas presupuestales? Explique.

Como el plan de incentivos municipales evidencia el cierre de brechas y un buen manejo de los recursos presupuestales, estos podrían extenderse a otros metas vinculados por ejemplo al saneamiento físico legal, licencias municipales u otros que fortalezca la gobernanza local.

10. ¿Explique que debe caracterizar al planeamiento operativo institucional (POI), diseñado en las municipalidades, para que sea consonó con las actividades e inversiones específicas en la producción de bienes o servicios y generen resultados esperados? Argumente.

En principio, se debe permitir flexibilidad en los planes operativos institucionales de las municipalidades, se tiende a un ejercicio de manera inercial. Y en muchos casos, no genera los resultados esperados porque no tiene capacidad de adaptarse a las necesidades de la población.

11.- ¿Explique porque los intereses políticos dificultan la buena operatividad de los recursos humanos y del planeamiento en una municipalidad? Argumente su respuesta.

Los intereses políticos distorsionan los objetivos institucionales, propician a la dispersión, rotación de funcionarios, retrocesos en el cumplimiento de las

políticas y nula capacidad para gestionar basado en evidencias y no en aspectos clientelares.

12.- ¿Puede explicar cuáles son los factores o brechas más relevantes que tiene el sistema de recursos humanos de la municipalidad, para la implementación del planeamiento institucional? Argumente su respuesta

Son dos sistemas que se articulan, si planificas desarrollar determinadas políticas y no tienes el personal adecuado para ello o déficit de personal pues va a tener un impacto en la planificación. Hay que señalar que el sistema de recursos humanos tiene como sub sistema la planificación de los recursos humanos que está vinculado con las políticas institucionales. Asimismo, aquellas entidades que quieren transitar al servicio civil tienen como base el planeamiento institucional para su dimensionamiento.

Informante 3:



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(UNIVERSIDAD DEL PERÚ, DECANA DE AMÉRICA)
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIA POLÍTICA

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIA POLÍTICA

GUIA DE ENTREVISTA

Entrevistada: Mg. Carlos Rivera Rua

Presente.

Me dirijo a usted respetuosamente con el propósito de solicitar su valiosa colaboración respecto a responder una serie de preguntas que serán de interés para la intencionalidad de la investigación denominada: **Recursos humanos y planeamiento: su adecuación con los Estándares de Modernización de las Políticas Públicas en la Gestión de la Municipalidad de Huarango en el contexto de la pandemia del Covid 19 Periodo 2020**. En este sentido, la dimensión de las preguntas está relacionada con las categorías de análisis y objetivos del estudio. Asimismo, la información suministrada será de gran relevancia para los hallazgos de la investigación y utilizada solo para ese fin.

Gracias por su colaboración
El investigador

PREGUNTAS

1.- ¿Puedes explicar desde la perspectiva de la ciencia política cómo debe funcionar el sistema de recursos humanos, desde tres ámbitos de acción: jerarquización, funciones por departamento y planeamiento? Argumente cada uno de ellos.

En primer lugar, el Estado debe tener un enfoque de gobernanza: Un Estado eficiente, moderno, rápido, eficaz; caso contrario la Maquinaria del Estado será lenta en la solución de problemas y sobre todo en la Gestión de Recursos Humanos. Ahí hay un elemento clave y ahora que estamos en tiempos modernos, sobre todo en pandemia, debe ser muy alto el tema de la coordinación, tanto horizontal, como vertical; con el objetivo de que el flujo de las decisiones no sean lentas; asimismo que los recursos humanos deben estar vinculados con cadenas de valor, articulados en el marco de la modernización, en donde su perfil de competencia debe estar vinculado a la resolución de un problema, por lo cual debe estar detallado en los instrumentos de gestión. Para concluir, los instrumentos de gestión deben tener un enfoque de gobernanza, caso contrario no serían suficientes.

2.- ¿Puede explicar cuál es el proceso sinérgico que converge en un sistema de recursos humanos, considerando estos tres elementos: proceso decisorio de las acciones, sistema de comunicación interdisciplinario y relaciones interpersonales?

Lo que me debe preguntar es si esa teoría es válida o no. No entiendo bien tu pregunta; ¿qué es un proceso sinérgico? Lo que entiendo, es que en la burocracia moderna está amparado en la jerarquía, eso es lo que más pesa. O sea, la coordinación está subordinado a la jerarquía en las tomas de decisiones; en el proceso decisorio está limitado, y respecto al sistema de comunicación interdisciplinario y relaciones interpersonales; es puro floro, lo que ahí importa es el poder que uno va estar ejerciendo en la función pública; pero si debe haber

una comunicación para establecer los objetivos estratégicos, para generar resultados.

3.- Explique los componentes, estructura y articulaciones que caracterizan al planeamiento estratégico institucional (PEI) y planeamiento operativo institucional (POI) de una municipalidad? Argumente.

Te respondo abiertamente en eso, no sé el detalle; el PEI es de mediano plazo, el POI es de corto plazo, para un año. Lo que se debe hacer es articular las metas a corto plazo y a largo plazo.

4.- ¿Explique abiertamente si el planeamiento estratégico institucional y el planeamiento operativo institucional que se realiza en las municipalidades, cumplen con los estándares de modernización de Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública para gobiernos locales? Explique.

No lo sé; esas preguntas son por casos.

5.- ¿Explique si el planeamiento estratégico institucional (PEI) de las municipalidades vincula los objetivos locales y territoriales con los objetivos y acciones estratégicas nacionales y regionales? Amplíe su respuesta.

Tienen que estar vinculados; pero ese presupuesto por resultados debe estar vinculado a productos; a productos entregables; y esos productos deben generar valor.

6.- ¿Actualmente las municipalidades consideran el esquema de las cadenas de resultados para el establecimiento de las políticas y planes emanadas del Sistema Nacional de Planificación (SINAPLAN)? ¿Argumente su respuesta?

No respondió.

7.- ¿Puede explicar el proceso de gestión por resultados que deben seguir las municipalidades para garantizar, (de acuerdo a los PEI y POI), la producción y entrega de los bienes y servicios? Argumente.

Un plan de incentivos, que trabaja bajo los pilares de la Gestión por resultados. te respondo políticamente, aquí se debe cumplir una política de modernización y tiene que ser transversal.

8.- ¿Argumente si en la institución se considera la estrategia del presupuesto por resultados impulsado por el Ministerio de economía y finanzas? Explique.

No respondió.

9.- ¿Porque las municipalidades deben vincular la asignación de recursos presupuestales a productos y resultados medibles a favor de la población, a través de los programas presupuestales? Explique.

No respondió.

10. ¿Explique que debe caracterizar al planeamiento operativo institucional (POI), diseñado en las municipalidades, para que sea consonó con las actividades e inversiones específicas en la producción de bienes o servicios y generen resultados esperados? Argumente.

No respondió.

11.- ¿Explique porque los intereses políticos dificultan la buena operatividad de los recursos humanos y del planeamiento en una municipalidad? Argumente su respuesta.

Ya mira te voy a responder en términos de interés políticos, ahí están vinculados al interés particular, que difieren de los generales de la ciudadanía. Ahí ingresa

a tallar, la corrupción, demagogia, populismo; pero en sí los intereses políticos son válidos, pero debe estar articulados al interés general del pueblo. Por ejemplo, un alcalde que hace buenas obras y desea reelegirse debe hacerlo, se sabe que un alcalde llega con su gente y es normal que ponga a su gente, ya que se entiende que en ellos confía, pero tiene que cumplir lo que dice la ley y su plan de gobierno.

12.- ¿Puede explicar cuáles son los factores o brechas más relevantes que tiene el sistema de recursos humanos de la municipalidad, para la implementación del planeamiento institucional? Argumente su respuesta.

La burocratización de los recursos humanos; no conozco experiencias exitosas en eliminar la burocratización en una entidad pública.

Informante 4:



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(UNIVERSIDAD DEL PERÚ, DECANA DE AMÉRICA)
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIA POLÍTICA

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIA POLÍTICA

GUIA DE ENTREVISTA

Entrevistado: CP.CTan Barrantes Herbert Ronald
Presente.

Me dirijo a usted respetuosamente con el propósito de solicitar su valiosa colaboración respecto a responder una serie de preguntas que serán de interés para la intencionalidad de la investigación denominada: **Recursos humanos y planeamiento: su adecuación con los Estándares de Modernización de las Políticas Públicas en la Gestión de la Municipalidad de Huarango en el contexto de la pandemia del Covid 19 Periodo 2020**. En este sentido, la dimensión de las preguntas está relacionada con las categorías de análisis y objetivos del estudio. Asimismo, la información suministrada será de gran relevancia para los hallazgos de la investigación y utilizada solo para ese fin.

Gracias por su colaboración
El investigador

PREGUNTAS

1.- ¿Puedes explicar desde la perspectiva de la ciencia política cómo debe funcionar el sistema de recursos humanos, desde tres ámbitos de acción: jerarquización, funciones por departamento y planeamiento? Argumente cada uno de ellos.

Que, de la experiencia que he podido tener, es que en toda entidad pública o privada existe la jerarquización de puestos, que son diferentes, como ser de apoyo, de asesoramiento, etc. El tema considero que mayormente los funcionarios que ingresan a laborar no conocen las funciones de sus puesto o también dichas funciones no está en concordancia con la solución de sus necesidades básicas, no son exclusivas.

2.- ¿Puede explicar cuál es el proceso sinérgico que converge en un sistema de recursos humanos, considerando estos tres elementos: proceso decisorio de las acciones, sistema de comunicación interdisciplinario y relaciones interpersonales?

Te escuche hablar de un proceso decisorio, ahí se debe tener en cuenta las diferentes opiniones, pero se debe hacer por cada área; el líder o titular debe tener esa capacidad de decidir frente a las diferentes circunstancias. Hay decisiones que no se deben delegar, como sea tienes que decidir; pero en una entidad pública se ve mucho que las decisiones lo delegan, ello mayormente lo realizan ya que no desean tener responsabilidad y en torno a las comunicaciones interdisciplinaria, yo creo ahí que se debe practicar las habilidades blandas de cada funcionario, para que tengan un trabajo en equipo y de manera coordinada.

3.- Explique los componentes, estructura y articulaciones que caracterizan al planeamiento estratégico institucional (PEI) y planeamiento operativo institucional (POI) de una municipalidad? Argumente.

El, POI; son muy importantes en una institución, mayormente las entidades no cuentan con un PEI, los funcionarios que son contratados no tienen experiencia, no saben cómo hacerlo; solamente lo realizan el POI que es anual.

4.- ¿Explique abiertamente si el planeamiento estratégico institucional y el planeamiento operativo institucional que se realiza en las municipalidades, cumplen con los estándares de modernización de Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública para gobiernos locales? Explique.

Mira, prácticamente si conoces a personas que laboran en el sector público no lo conocen los estándares de modernización, y si no lo conoces tampoco se les cumple; por ejemplo, en las municipalidades distrital no se escucha de los estándares; el tema es que no existen capacitaciones a nivel nacional, no se le promueven. Y más aún en esta pandemia, las capacitaciones son costosas; las entidades centrales deben capacitar a las locales.

5.- ¿Explique si el planeamiento estratégico institucional (PEI) de las municipalidades vincula los objetivos locales y territoriales con los objetivos y acciones estratégicas nacionales y regionales? Amplíe su respuesta.

Es complicado encontrar municipalidades distritales que tenga su PEI actualizados, las gestiones prácticamente son coyunturales, no están planificadas.

6.- ¿Actualmente las municipalidades consideran el esquema de las cadenas de resultados para el establecimiento de las políticas y planes emanadas del Sistema Nacional de Planificación (SINAPLAN)? ¿Argumente su respuesta?

En las entidades hay metas que cumplir y si cumplen esas metas les otorgan incentivos, pero para saber si consideran los planes del SINAPLA, se tiene que estudiar caso por caso.

7.- ¿Puede explicar el proceso de gestión por resultados que deben seguir las municipalidades para garantizar, (de acuerdo a los PEI y POI), la producción y entrega de los bienes y servicios? Argumente.

La gestión por resultados, todas las entidades deben considerarlo, ya que está orientado a generar productos, además se promueve mejor la rendición de cuentas, que prácticamente no se hace en las instituciones públicas y más aún en esta coyuntura.

8.- ¿Argumente si en la institución se considera la estrategia del presupuesto por resultados impulsado por el Ministerio de economía y finanzas? Explique

Seria estudiar caso concreto de cada institución.

9.- ¿Porque las municipalidades deben vincular la asignación de recursos presupuestales a productos y resultados medibles a favor de la población, a través de los programas presupuestales? Explique.

Claro que sí, la asignación de recursos presupuestales tiene que estar vinculado a productos, el tema es como vienen asignados a cada entidad municipal.

10. ¿Explique que debe caracterizar al planeamiento operativo institucional (POI), diseñado en las municipalidades, para que sea consonó con las actividades e inversiones específicas en la producción de bienes o servicios y generen resultados esperados? Argumente.

Yo creo que el POI debe de realizarse de acuerdo al cuadro de necesidades y al plan de trabajo que tenga cada área.

11.- ¿Explique porque los intereses políticos dificultan la buena operatividad de los recursos humanos y del planeamiento en una municipalidad? Argumente su respuesta.

Siempre existen los intereses políticos en cada entidad del estado, unos dificultan el accionar, ya que por interés políticos se contrata personal no capacitado para sus respectivas áreas. Creo que, en la política, no se prioriza las necesidades que se tienen en tu comunidad, se actúa por favores electorales, políticos.

12.- ¿Puede explicar cuáles son los factores o brechas más relevantes que tiene el sistema de recursos humanos de la municipalidad, para la implementación del planeamiento institucional? Argumente su respuesta.

Una brecha considero que es la contratación de personal denominado de confianza que no tiene conocimiento, así mismo las casi nulas capacitaciones de las entidades del Estado; como por ejemplo servir. Las entidades estatales deben organizar las respectivas capacitaciones por provincia con todos sus distritos, ósea en ámbitos, con el objetivo de que haya conocimiento de la normativa que hay existe a nivel nacional.

Tipo de informante: funcionarios de la Municipalidad de Huarango.

Informante 1:



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(UNIVERSIDAD DEL PERÚ, DECANA DE AMÉRICA)
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIA POLÍTICA

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIA POLÍTICA

GUIA DE ENTREVISTA

**Entrevistado: Gerente Municipalidad Mg. Saucedo Pérez Eber Ulises
Presente.**

Me dirijo a usted respetuosamente con el propósito de solicitar su valiosa colaboración respecto a responder una serie de preguntas que serán de interés para la intencionalidad de la investigación denominada: **Recursos humanos y planeamiento: su adecuación con los Estándares de Modernización de las Políticas Públicas en la Gestión de la Municipalidad de Huarango en el contexto de la pandemia del Covid 19 Periodo 2020.** En este sentido, la dimensión de las preguntas está relacionada con las categorías de análisis y objetivos del estudio. Asimismo, la información suministrada será de gran relevancia para los hallazgos de la investigación y utilizada solo para ese fin.

**Gracias por su colaboración
El investigador**

PREGUNTAS

1.- ¿Puedes explicar cómo funciona el sistema de recursos humanos, desde tres ámbitos de acción: jerarquización, funciones por departamento y planeamiento? Argumente cada uno de ellos.

La jerarquización tiene que ver con la estructura que hay aquí en la municipalidad, está definido los puestos. Por ejemplo: los que son funcionarios, trabajadores de mando medio; ello lo tenemos detallado en la municipalidad: los órganos de asesoramiento, los órganos de línea. Con respecto a las funciones por departamento, eso lo tenemos en los documentos de gestión, cada jefatura tiene sus funciones, su equipo de trabajo Y lo que tiene que ver con planeamiento se puede constatar que tenemos nuestro cuadro de asignación de personal, cada jefatura con su propio presupuesto.

2.- ¿Puede explicar cuál es el proceso sinérgico que converge en un sistema de recursos humanos, considerando estos tres elementos: proceso decisorio de las acciones, sistema de comunicación interdisciplinario y relaciones interpersonales? Argumente cada uno de ellos.

Aquí las decisiones, las acciones coordinadas, trabajo en equipo; aquí se sabe escuchar a todos los trabajadores para tomar una decisión. La comunicación es horizontal, siempre realizamos acciones que sea fluida; hasta incluso aquí en la entidad municipal se premia el esfuerzo, la dedicación, ya sea mediante una resolución de felicitación. Pero también se realiza memorándums para llamar la atención; etc.

3.- Explique los componentes, estructura y articulaciones que caracterizan al planeamiento estratégico institucional (PEI) y planeamiento operativo institucional (POI) de una municipalidad.

Por el momento no tenemos un plan estratégico institucional; pero si tenemos un POI que sea realiza por áreas. Estamos esperando que CEPLAN nos apruebe el plan de desarrollo concertado para poder estructurarlo en el PEI.

4.- ¿Explique si el planeamiento estratégico institucional y el planeamiento operativo institucional que se realiza en la entidad, cumplen con los estándares de modernización de Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública para gobiernos locales? Argumente su respuesta.

No respondió

5.- ¿Explique si el planeamiento estratégico institucional (PEI) de la municipalidad vincula los objetivos locales y territoriales con los objetivos y acciones estratégicas nacionales y regionales? Amplíe su respuesta.

Exactamente en esta entidad trabajamos con presupuestos por resultado; gracias al trabajo articulado de los funcionarios y trabajadores en general se está logrando el cumplimiento de metas y se está logrando traer los incentivos económicos en la municipalidad.

6.- ¿Explique si en la municipalidad se considera el esquema de las cadenas de resultados para el establecimiento de las políticas y planes emanadas del Sistema Nacional de Planificación (SINAPLAN)? ¿Argumente su respuesta?

No respondió

7.- ¿Puede explicar el proceso de gestión por resultados que sigue la municipalidad para garantizar, (de acuerdo a los PEI y POI), la producción y entrega de los bienes y servicios? Argumente

No respondió

8.- ¿Argumente si en la institución se considera la estrategia del presupuesto por resultados impulsado por el Ministerio de economía y finanzas? Explique.

No respondió

9.- ¿En la entidad se vincula la asignación de recursos presupuestales a productos y resultados medibles a favor de la población, a través de los programas presupuestales?

No respondió.

10.- ¿Explique si el planeamiento operativo institucional (POI), diseñado en la municipalidad, esta consonó con las actividades e inversiones específicas para valorizar y asegurar la producción de bienes o servicios que generen resultados esperados? Argumente.

No respondió

11.- ¿Explique porque los intereses políticos dificultan la buena operatividad de los recursos humanos y del planeamiento de la municipalidad de Huarango? Argumente.

Aquí en la municipalidad se verifica que el funcionario debe tener el perfil del puesto, se respeta las convocatorias abiertas; aquí nadie interfiere, para ello existe una comisión que se va a encargar de la evaluación de personal.

12.- ¿Puede explicar cuáles son los factores o brechas más relevantes que tiene el sistema de recursos humanos de la municipalidad, para la implementación del planeamiento institucional?

Aquí se ha tomados las medidas pertinentes y ahora que estamos en el marco de pandemia covid, se ha respetado las medidas de seguridad. Se promueve las

capacitaciones a los trabajadores por las entidades del estado con el objetivo de reducir alguna brecha de conocimiento mayor a los contratados.

Informante 2:



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(UNIVERSIDAD DEL PERÚ, DECANA DE AMÉRICA)
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIA POLÍTICA

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIA POLÍTICA

GUIA DE ENTREVISTA

Entrevistado: Administrador C.P.C Arcila Vásquez Lenin Michel

Presente.

Me dirijo a usted respetuosamente con el propósito de solicitar su valiosa colaboración respecto a responder una serie de preguntas que serán de interés para la intencionalidad de la investigación denominada: **Recursos humanos y planeamiento: su adecuación con los Estándares de Modernización de las Políticas Públicas en la Gestión de la Municipalidad de Huarango en el contexto de la pandemia del Covid 19 Periodo 2020**. En este sentido, la dimensión de las preguntas está relacionada con las categorías de análisis y objetivos del estudio. Asimismo, la información suministrada será de gran relevancia para los hallazgos de la investigación y utilizada solo para ese fin.

**Gracias por su colaboración
El investigador**

PREGUNTAS

1.- ¿Puedes explicar cómo funciona el sistema de recursos humanos, desde tres ámbitos de acción: jerarquización, funciones por departamento y planeamiento. Argumente cada uno de ellos.

Con lo que respecta a la jerarquización, aquí en la entidad lo tenemos aprobado como ser el ROF, ahí tenemos el organigrama; se tiene los órganos de apoyo, de línea, de asesoramiento; le tenemos actualizado. Con respecto a las funciones por departamento lo tenemos en el MOF, cada área orgánica, sub gerencia, gerencia, asistentes; está debidamente detallado, para que no haya alternancia de funciones, se les notifica a cada servidor sus funciones, a su correo, etc. En temas de planeamiento, todas las plazas de personal, están debidamente presupuestas, allí tenemos el PAP.

2.- ¿Puede explicar cuál es el proceso sinérgico que converge en un sistema de recursos humanos, considerando estos tres elementos: proceso decisorio de las acciones, sistema de comunicación interdisciplinario y relaciones interpersonales? Argumente cada uno de ellos.

Aquí en el proceso decisorio se tiene en cuenta la experiencia de cada funcionario, referente a sus conocimientos, ya que cada personal cumple con el perfil, tiene conocimientos especializados que pueden aportar en las reuniones; como entidad sabemos que las tomas de decisiones son diarias. La Gerencia municipal convoca a las diferentes áreas, dicha comunicación se trasmite y se recibe de manera vertical y también como horizontal, como gerentes de área tenemos decisiones verticales, en donde se ordena lo que se tiene que cumplir, pero en las reuniones nos comunicamos horizontalmente, escuchando a todos. Las relaciones interpersonales, que se vincula con el clima laboral, existen un trabajo en equipo para cumplir las metas.

3.- ¿Explique los componentes, estructura y articulaciones que caracterizan al planeamiento estratégico institucional (PEI) y planeamiento operativo institucional (POI) de una municipalidad?

No contestó

4.- ¿Explique si el planeamiento estratégico institucional y el planeamiento operativo institucional que se realiza en la entidad, cumplen con los estándares de modernización de Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública para gobiernos locales? Argumente su respuesta.

No contestó.

5.- ¿Explique si el planeamiento estratégico institucional (PEI) de la municipalidad vincula los objetivos locales y territoriales con los objetivos y acciones estratégicas nacionales y regionales? Amplíe su respuesta.

No contestó.

6.- ¿Explique si en la municipalidad se considera el esquema de las cadenas de resultados para el establecimiento de las políticas y planes emanadas del Sistema Nacional de Planificación (SINAPLAN)? ¿Argumente su respuesta?

No contestó.

7.- ¿Puede explicar el proceso de gestión por resultados que sigue la municipalidad para garantizar, (de acuerdo a los PEI y POI), la producción y entrega de los bienes y servicios? ¿Argumente?

No contestó.

8.- ¿Argumente si en la institución se considera la estrategia del presupuesto por resultados impulsado por el Ministerio de economía y finanzas? Explique.

No contestó

9.- ¿En la entidad se vincula la asignación de recursos presupuestales a productos y resultados medibles a favor de la población, a través de los programas presupuestales?

No contestó.

10.- ¿Explique si el planeamiento operativo institucional (POI), diseñado en la municipalidad, esta consonó con las actividades e inversiones específicas para valorizar y asegurar la producción de bienes o servicios que generen resultados esperados? Argumente.

No contestó.

11.- ¿Explique porque los intereses políticos dificultan la buena operatividad de los recursos humanos y del planeamiento de la municipalidad de Huarango? Argumente.

Mira con respecto al tema político que indicas en el tema de contratación de personal se conforma un comité de selección; lo cual establece los requisitos y las bases, toda personal es libre de poder postular a una plaza. No existe influencia por parte del titular o alguna gerencia. El comité tiene que respetar las etapas de selección, asimismo las convocatorias son públicas, son transparentes. Para los procesos de ejecución de obras también existe comités de selección de acuerdo a la ley de contrataciones con el estado, ahí ya se tiene como se debe realizarse. Se realiza de manera pública y transparente, no existe interferencia, es responsabilidad de los comités.

12.- ¿Puede explicar cuáles son los factores o brechas más relevantes que tiene el sistema de recursos humanos de la municipalidad, para la implementación del planeamiento institucional?

No contestó.

Informante 3:



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(UNIVERSIDAD DEL PERÚ, DECANA DE AMÉRICA)
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIA POLÍTICA

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIA POLÍTICA

GUIA DE ENTREVISTA

Entrevistado: Gerente de Planificación y Presupuesto: C.P.C. Rivera Montalván Noel.

Presente.

Me dirijo a usted respetuosamente con el propósito de solicitar su valiosa colaboración respecto a responder una serie de preguntas que serán de interés para la intencionalidad de la investigación denominada: **Recursos humanos y planeamiento: su adecuación con los Estándares de Modernización de las Políticas Públicas en la Gestión de la Municipalidad de Huarango en el contexto de la pandemia del Covid 19 Periodo 2020.** En este sentido, la dimensión de las preguntas está relacionada con las categorías de análisis y objetivos del estudio. Asimismo, la información suministrada será de gran relevancia para los hallazgos de la investigación y utilizada solo para ese fin.

**Gracias por su colaboración
El investigador**

PREGUNTAS

1.- ¿Puedes explicar cómo funciona el sistema de recursos humanos, desde tres ámbitos de acción: jerarquización, funciones por departamento y planeamiento? Argumente cada uno de ellos.

La jerarquización está diseñada de acuerdo a los documentos de gestión ya sea en el ROF, MOF, CAP, PAP; por lo cual, las funciones por departamento están estructurados en el MOF son las funciones que están debidamente especializados por cada órgano, unidad orgánica, sub unidad; es por ello que el planeamiento lo realizamos de acuerdo a las necesidades de las oficinas dentro de la institución y el Distrito De Huarango.

2.- ¿Puede explicar cuál es el proceso sinérgico que converge en un sistema de recursos humanos, considerando estos tres elementos: proceso decisorio de las acciones, sistema de comunicación interdisciplinario y relaciones interpersonales? Argumente cada uno de ellos.

Aquí en el proceso decisorio yo entiendo que se refiere a quienes toman las decisiones y aquí en la municipalidad distrital de Huarango, las decisiones se toman de manera descentralizada; teniendo autonomía los órganos de alta dirección los órganos de línea, como también de asesoramiento; es por ello, que somos un grupo de organización cohesionado, en donde la gerencia municipal siempre nos convoca a una reunión para tomar decisiones y en lo que respecta al sistema de comunicación existe una comunicación clara y siempre escuchando a los trabajadores que nos apoyan en las oficinas.

3.- ¿Explique los componentes, estructura y articulaciones que caracterizan al planeamiento estratégico institucional (PEI) y planeamiento operativo institucional (POI) de una municipalidad?

De acuerdo al PEI siempre se elabora cuando se tiene un plan de desarrollo concertado, en este caso la entidad no cuenta con un plan por eso es que no se

puede elaborar el PEI; y en lo que corresponde al POI si se elabora; porque es anual cada POI dura un año y eso se elabora de a las necesidades de las áreas competentes dentro de la institución.

4.- ¿Explique si el planeamiento estratégico institucional y el planeamiento operativo institucional que se realiza en la entidad, cumplen con los estándares de modernización de Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública para gobiernos locales? Argumente su respuesta.

Es que como no se tiene el PEI todavía no se puede cumplir con esos estándares de Modernización.

5.- ¿Explique si el planeamiento estratégico institucional (PEI) de la municipalidad vincula los objetivos locales y territoriales con los objetivos y acciones estratégicas nacionales y regionales? Amplíe su respuesta.

Cada municipalidad cuenta con las cadenas, caso contrario no se podría hacer pagos; tienes que crear primero tus cadenas presupuestales, tus metas, tus finalidades para poder realizar un pago.

6.- ¿Explique si en la municipalidad se considera el esquema de las cadenas de resultados para el establecimiento de las políticas y planes emanadas del Sistema Nacional de Planificación (SINAPLAN)? ¿Argumente su respuesta?

Claro eso nos da el mismo Ministerio de Economía y Finanzas para ir trabajando de acuerdo a los resultados que uno tiene; de ahí puedes tener tu plan de incentivos. El presupuesto por resultado consiste en ir a los centros poblados sacar información para poder darles algún proyecto, por cada centro poblado, ya sea de canon Foncomun o lo que puedas tener de ingresos.

7.- ¿Puede explicar el proceso de gestión por resultados que sigue la municipalidad para garantizar, (de acuerdo a los PEI y POI), la producción y entrega de los bienes y servicios? Argumente

No contestó.

8.- ¿Argumente si en la institución se considera la estrategia del presupuesto por resultados impulsado por el Ministerio de economía y finanzas? Explique.

Claro lo que corresponde a programas presupuestales el mismo ministerio nos trasfiere mensualmente Foncomun; tenemos que separar para todas las cadenas presupuestales sean actividades, gastos de inversión, gasto corriente para poder cumplir con todas las necesidades de la municipalidad y del distrito de Huarango.

9.- ¿En la entidad se vincula la asignación de recursos presupuestales a productos y resultados medibles a favor de la población, a través de los programas presupuestales?

Lo que se ha cumplido es la meta 1, la meta 4 y la meta 5; la meta cuatro es a lo que se refiere a la anemia; la meta 5 a ATM y la meta 1 es a la ejecución presupuestal

10.- ¿Explique si el planeamiento operativo institucional (POI), diseñado en la municipalidad, esta consonó con las actividades e inversiones específicas para valorizar y asegurar la producción de bienes o servicios que generen resultados esperados? Argumente.

No contestó.

11.- ¿Explique porque los intereses políticos dificultan la buena operatividad de los recursos humanos y del planeamiento de la municipalidad de Huarango? Argumente.

Los intereses políticos siempre dificultan la operatividad porque cada cadena tiene un gasto específico; de acuerdo la ley de presupuesto no puedes decir un regidor ven y Hazlo acá y no lo hagas allá; porque cada cadena viene especificada a que vas apoyar o a qué obra; ya no puedes quitarlo a otro lugar. se trabaja de acuerdo a la ley 31084 que es la ley de presupuesto y su directiva 7.

12.- ¿Puede explicar cuáles son los factores o brechas más relevantes que tiene el sistema de recursos humanos de la municipalidad, para la implementación del planeamiento institucional?

Una brecha para los profesionales sería muy poco lo que ganan; pero eso ya está establecido en los documentos gestión siempre tienes que regirte a los documentos porque si no sería una falta administrativa. Pero de todas formas considero que el monto remunerativo es una brecha en la entidad.

Informante 4:



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(UNIVERSIDAD DEL PERÚ, DECANA DE AMÉRICA)
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIA POLÍTICA

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIA POLÍTICA

GUIA DE ENTREVISTA

**Entrevistado: Sub. Gerente de Programación Multianual de Inversiones
OPMI: Bach. Medina Aguilar David.**

Presente.

Me dirijo a usted respetuosamente con el propósito de solicitar su valiosa colaboración respecto a responder una serie de preguntas que serán de interés para la intencionalidad de la investigación denominada: **Recursos humanos y planeamiento: su adecuación con los Estándares de Modernización de las Políticas Públicas en la Gestión de la Municipalidad de Huarango en el contexto de la pandemia del Covid 19 Periodo 2020**. En este sentido, la dimensión de las preguntas está relacionada con las categorías de análisis y objetivos del estudio. Asimismo, la información suministrada será de gran relevancia para los hallazgos de la investigación y utilizada solo para ese fin.

**Gracias por su colaboración
El investigador**

PREGUNTAS

1.- ¿Puedes explicar cómo funciona el sistema de recursos humanos, desde tres ámbitos de acción: jerarquización, funciones por departamento y planeamiento? Argumente cada uno de ellos.

La jerarquización en nuestra entidad municipal, se encuentra detallado en nuestros documentos de gestión, con funciones exclusivas y para la contratación de personal se analiza primero la certificación de personal; asimismo, existe un organigrama debidamente estructurado.

2.- ¿Puede explicar cuál es el proceso sinérgico que converge en un sistema de recursos humanos, considerando estos tres elementos: proceso decisorio de las acciones, sistema de comunicación interdisciplinario y relaciones interpersonales? Argumente cada uno de ellos.

El trabajo se realiza en equipo y las coordinaciones se realiza de acuerdos a los diferentes temas involucrando a las diferentes áreas, cada uno de acuerdo a sus competencias; hasta incluso el titular de la entidad nos convoca para explicar cosas exclusivas de mi área, de igual modo en la comunicación tenemos un trabajo coordinado, en equipo, cohesionado.

3.- ¿Explique los componentes, estructura y articulaciones que caracterizan al planeamiento estratégico institucional (PEI) y planeamiento operativo institucional (POI) de una municipalidad?

En realidad de la propia entidad existe desactualizados, se está trabajando con el PEI de la provincia, ahora se está actualizando el PEI de nuestra municipalidad, de manera articulado con el Plan de Desarrollo Concertado. Pero no tenemos un PEI ATUALIZADO.

4.- ¿Explique si el planeamiento estratégico institucional y el planeamiento operativo institucional que se realiza en la entidad, cumplen

con los estándares de modernización de Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública para gobiernos locales? Argumente su respuesta.

Aquí la elaboración del POI, entendemos el Presupuesto Por Resultados de acuerdo a lo que establece el MEF, orientado al cierre de brecha, como son agua y saneamiento.

5.- ¿Explique si el planeamiento estratégico institucional (PEI) de la municipalidad vincula los objetivos locales y territoriales con los objetivos y acciones estratégicas nacionales y regionales? Amplíe su respuesta.

Se realiza seguimiento de proyectos, en el sistema tenemos un aplicativo para realizar el seguimiento de inversiones; que se llama el formato 12 b. para ver la ejecución física y financiera.

6.- ¿Explique si en la municipalidad se considera el esquema de las cadenas de resultados para el establecimiento de las políticas y planes emanadas del Sistema Nacional de Planificación (SINAPLAN)? ¿Argumente su respuesta?

Mas que todo en el tema funcional de los presupuestos por resultados, se desarrolla la evaluación de las actividades y de los proyectos como ser los proyectos de agua y saneamiento y proyectos del sector transporte.

7.- ¿Puede explicar el proceso de gestión por resultados que sigue la municipalidad para garantizar, (de acuerdo a los PEI y POI), la producción y entrega de los bienes y servicios? Argumente.

Aquí en la municipalidad tenemos diferentes insumos para entregar bienes y servicios. Aunque la mayoría de insumos es traslado de otras provincias para así poder entregar servicios. En el tema de servicios la entidad está que prioriza el agua, pero todo se realiza de acuerdo a la disponibilidad presupuestal que tenga nuestra institución.

8.- ¿Argumente si en la institución se considera la estrategia del presupuesto por resultados impulsado por el Ministerio de economía y finanzas? Explique.

No contestó.

9.- ¿En la entidad se vincula la asignación de recursos presupuestales a productos y resultados medibles a favor de la población, a través de los programas presupuestales?

Tenemos metas presupuestales, la municipalidad distrital de huarango se encuentra dentro de la categoría G, de acuerdo a la cantidad de habitantes, y para ellos, hay tres metas las que son: la meta 4, la meta 5 y la meta de ejecución presupuestal, la última consiste en el desarrollo de estudios y expedientes técnicos, aquí se considera la estrategia por resultados.

10.- ¿Explique si el planeamiento operativo institucional (POI), diseñado en la municipalidad, esta consonó con las actividades e inversiones específicas para valorizar y asegurar la producción de bienes o servicios que generen resultados esperados? Argumente.

No contestó.

11.- ¿Explique porque los intereses políticos dificultan la buena operatividad de los recursos humanos y del planeamiento de la municipalidad de Huarango? Argumente.

A nivel de proyectos, se toma en cuenta de acuerdo a la priorización que tienen el gobierno central y los regionales en estos casos se está priorizando las necesidades básicas. Si bien no tenemos un PEI, se prioriza de acuerdo a nuestra realidad, para cubrir dichas necesidades básicas. No he notado que ha habido presión e interferencia de parte del titular de la entidad o ciudadanos.

12.- ¿Puede explicar cuáles son los factores o brechas más relevantes que tiene el sistema de recursos humanos de la municipalidad, para la implementación del planeamiento institucional?

Aquí lo que he podido notar que existe una brecha a nivel de infraestructura., en servicios de atención al público de igual forma.

Informante 5:



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(UNIVERSIDAD DEL PERÚ, DECANA DE AMÉRICA)
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIA POLÍTICA

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIA POLÍTICA

GUIA DE ENTREVISTA

Entrevistado: Sub. Gerente de Logística y servicios generales Lic. Gleydi Herrera Farfán.

Presente.

Me dirijo a usted respetuosamente con el propósito de solicitar su valiosa colaboración respecto a responder una serie de preguntas que serán de interés para la intencionalidad de la investigación denominada: **Recursos humanos y planeamiento: su adecuación con los Estándares de Modernización de las Políticas Públicas en la Gestión de la Municipalidad de Huarango en el contexto de la pandemia del Covid 19 Periodo 2020**. En este sentido, la dimensión de las preguntas está relacionada con las categorías de análisis y objetivos del estudio. Asimismo, la información suministrada será de gran relevancia para los hallazgos de la investigación y utilizada solo para ese fin.

**Gracias por su colaboración
El investigador**

PREGUNTAS

1.- ¿Puedes explicar cómo funciona el sistema de recursos humanos, desde tres ámbitos de acción: jerarquización, funciones por departamento y planeamiento? Argumente cada uno de ellos.

Lo que yo tengo conocimiento es que el personal de una entidad municipal es que los recursos humanos están regulados por los documentos de gestión, y aquí en la municipalidad Distrital de Huarango si tenemos actualizados, en donde las funciones están establecidas por puestos, esta jerarquizado con sus respectivas dependencias y creo que para ser contratados cada plaza cuenta con su respectivo planeamiento.

2.- ¿Puede explicar cuál es el proceso sinérgico que converge en un sistema de recursos humanos, considerando estos tres elementos: proceso decisorio de las acciones, sistema de comunicación interdisciplinario y relaciones interpersonales? Argumente cada uno de ellos.

Respecto a cómo se toman las decisiones, he notado que hay decisiones por cada área, un poco de manera descentralizada, cuando se desea tomar una decisión la gerencia municipal reúne a sus trabajadores y les pide que opinen. En lo que respecta de la comunicación, existe de manera vertical y horizontal, comunicar de manera vertical como por ejemplo ordenar, pedir que se cumpla algo de manera urgente y horizontal está relacionado a garantizar un trabajo en equipo, es por ello que en las relaciones interpersonales siempre buscamos que las personas se sientan bien, se les atiende, también se realiza reuniones de confraternidad.

3.- ¿Explique los componentes, estructura y articulaciones que caracterizan al planeamiento estratégico institucional (PEI) y planeamiento operativo institucional (POI) de una municipalidad?

No tengo conocimiento si existe el PEI aquí en la entidad, lo que si existe es el POI, que es anual, en donde el responsable de presupuesto orienta a como realizarlo y que debe estar en relación con nuestro cuadro de necesidades.

4.- ¿Explique si el planeamiento estratégico institucional y el planeamiento operativo institucional que se realiza en la entidad, cumplen con los estándares de modernización de Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública para gobiernos locales? Argumente su respuesta.

No le puedo decir si está cumpliendo con los estándares de modernización, creo que, si existen, pero no tengo conocimiento a cabalidad; no hemos recibido capacitaciones sobre ese punto.

5.- ¿Explique si el planeamiento estratégico institucional (PEI) de la municipalidad vincula los objetivos locales y territoriales con los objetivos y acciones estratégicas nacionales y regionales? Amplíe su respuesta.

Por estudio sé que el PEI debe estar vinculado con los objetivos nacionales, regionales y locales, con los resultados que se debe lograr, pero aquí se trabaja en beneficio de los ciudadanos; quizás no está establecido formalmente, pero si cumplimos las metas establecidas.

6.- ¿Explique si en la municipalidad se considera el esquema de las cadenas de resultados para el establecimiento de las políticas y planes emanadas del Sistema Nacional de Planificación (SINAPLAN)? ¿Argumente su respuesta?

No contestó.

7.- ¿Puede explicar el proceso de gestión por resultados que sigue la municipalidad para garantizar, (de acuerdo a los PEI y POI), la producción y entrega de los bienes y servicios? Argumente.

No contestó.

8.- ¿Argumente si en la institución se considera la estrategia del presupuesto por resultados impulsado por el Ministerio de economía y finanzas? Explique.

Esa es una pregunta más orientada a un área de presupuesto; lo que yo entiendo es que la estrategia por resultados busca generar, incrementar en la mejora de los servicios.

9.- ¿En la entidad se vincula la asignación de recursos presupuestales a productos y resultados medibles a favor de la población, a través de los programas presupuestales?

Si su pregunta está relacionada al cumplimiento de metas, si las cumplimos y a por ello se recibe incentivos.

10.- ¿Explique si el planeamiento operativo institucional (POI), diseñado en la municipalidad, esta consonó con las actividades e inversiones específicas para valorizar y asegurar la producción de bienes o servicios que generen resultados esperados? Argumente.

En lo que se refiere a la producción de bienes y servicios, los requerimientos que más llega a nuestra entidad municipal es que debemos mejorar en los servicios de trochas, de agua y saneamiento; pero existe una gran variedad de requerimiento, bastantes que no son atendidos en el sentido que no se cuenta con disponibilidad presupuestal, o no han sido considerados cuando se a realizado sus programaciones.

11.- ¿Explique porque los intereses políticos dificultan la buena operatividad de los recursos humanos y del planeamiento de la municipalidad de Huarango? Argumente.

Creo que siempre existen intereses políticos, desde que se inicia una campaña electoral, y más aún ya cuando eres ganador. Pero en si esos intereses políticos si puede dificultar la generación de servicios; pero también depende bastante de los funcionarios que se tiene. Aquí en la municipalidad he podido notar que los procesos de selección o cualquier otro son abiertos y postulan varios para una plaza. También considero que los intereses políticos deben estar relacionado a los del pueblo.

12.- ¿Puede explicar cuáles son los factores o brechas más relevantes que tiene el sistema de recursos humanos de la municipalidad, para la implementación del planeamiento institucional?

Aquí se abre una brecha que considero que existe aquí en la entidad es que no se promueve la capacitación de los profesionales, que existe gran personal nombrados que no se capacitan y a nosotros los contratados pienso que debe haber estímulos para llevar capacitaciones, la infraestructura también es deficiente de esta municipalidad, también en esta pandemia COVID, ha existido bastantes dificultades como ser los insumos de protección para el personal y muchas cosas adicionales. También, se debe velar por promover las habilidades blandas en los trabajadores con el objetivo de saber atender a las personas; a los demás compañeros de trabajo.