

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE FORMACION PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**T E S I S**

**Política nacional de modernización de la gestión pública y el  
desarrollo organizacional de la municipalidad distrital de  
Yanacancha - Pasco periodos 2016 a 2018**

**Para optar el título profesional de:**

**Licenciada en Administración**

**Autores: Bach. Carolina ROBLES GOMEZ**

**Bach. Liliana Evita YACHACHIN PEREZ**

**Asesor: Mg. Nelly Luz FUSTER ZUÑIGA**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE FORMACION PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**T E S I S**

**Política nacional de modernización de la gestión pública y el  
desarrollo organizacional de la municipalidad distrital de  
Yanacancha - Pasco periodos 2016 a 2018**

**Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado.**

---

Dr. José Antonio CARDENAS SINCHE

PRESIDENTE

---

Mg. Ygnacio Alfredo PAITA PANEZ

MIEMBRO

---

Mg. Jannet Karim FUSTER GOMEZ

MIEMBRO

## **DEDICATORIA**

A Dios y a nuestros padres, por su apoyo incondicional y sus sueños de vernos formadas profesionalmente con éxito en el camino de la vida universitaria.

## **RECONOCIMIENTO**

Deseamos reconocer de manera especial a los funcionarios y colaboradores de la Municipalidad Distrital de Yanacancha, por permitirnos desarrollar esta investigación dejando de lado su tiempo y sus obligaciones laborales, considerando que los resultados son un aporte al conocimiento de la gestión pública.

Reconocer también a la Asesora Mg. Nelly Luz Fuster Zúñiga, por su orientación y guía en el desarrollo de esta investigación, haciendo posible el logro de nuestros objetivos de forma satisfactoria.

Reconocemos a nuestra alma mater la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, a la Facultad de Ciencias Empresariales, a la Escuela de Formación Profesional de Administración que nos ha albergado en sus aulas durante el tiempo de nuestra formación profesional; y a todos nuestros docentes que nos han brindado sus conocimientos, experiencias y acompañamiento a ellos mil gracias.

**LAS AUTORAS**

## RESUMEN

En esta investigación que presentamos describimos la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública y el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad del Distrito de Yanacancha en los Periodos de Gestión 2016 al 2018. Consideramos como objetivo principal determinar cómo la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública se relaciona con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Yanacancha en el periodo de gestión 2016-2018.

En el proceso de investigación se ha Planteado el Problema, los aspectos teóricos relacionados al tema de estudio, la Metodología y Técnicas de Investigación, los Resultados y Discusión, la Contrastación de Hipótesis, las Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y Anexos en atención al reglamento de grados y títulos de nuestra institución.

En el desarrollo de la Investigación se ha llegado a la conclusión que: a) En el Periodo de Estudio se encuentra una relación positiva y moderada entre la Política Nacional de Modernización de gestión pública y la capacidad de operar de acuerdo a objetivos y metas de los diferentes planes en la municipalidad distrital de Yanacancha. b) En el periodo de estudio se observa que existe relación positiva y moderada entre la Política Nacional de Modernización de gestión pública y la capacidad de adecuarse a la Ley del Servicio Civil, en la municipalidad distrital de Yanacancha. c) En el periodo de estudio se aprecia que existe una relación positiva y moderada entre la Política Nacional de Modernización de gestión pública y la capacidad de implementar

la mejora continua (Tecnología de información y comunicación, y articulación interinstitucional) en la municipalidad distrital de Yanacancha.

**Palabras clave:** Política nacional de modernización; Desarrollo organizacional.

LAS AUTORAS.

## **ABSTRACT**

In this research that we present, we describe Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública and Organizational Development of Municipality of the District of Yanacancha in the Management Periods 2016 to 2018. We consider such as main objective to determine how the National Policy of Modernization of Public Management is related to the Organizational Development of the District Municipality of Yanacancha in the 2016-2018 management period.

In the investigation process the problem has been raised, the theoretical aspects related to the subject of study, the Methodology and Research Techniques, the Results and Discussion, the Hypothesis Contrast, the Conclusions, Recommendations, Bibliography and Annexes in attention to the regulation of degrees and titles of our institution.

In the development of the Research it has been concluded that: a) In the Study Period there is a positive and moderate relationship between the National Public Management Modernization Policy and the ability to operate according to the objectives and goals of the different plans in the district municipality of Yanacancha. b) During the study period, it is observed that there is a positive and moderate relationship between the National Public Management Modernization Policy and the ability to adapt to the Civil Service Law, in the district municipality of Yanacancha. c) During the study period it can be seen that there is a positive and moderate relationship between the National Public Management Modernization Policy and the ability to implement

continuous improvement (Information and communication technology, and inter-institutional articulation) in the district municipality of Yanacancha.

**Keywords:** national modernization policy; Organizational development

THE AUTHORS.



## INTRODUCCIÓN

La presente investigación intitulada “POLITICA NACIONAL DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTION PÚBLICA Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE YANACANCHA - PASCO PERIODOS 2016 a 2018”, busca dar a conocer el nivel de desarrollo de la institución edil del distrito de Yanacancha Pasco; considerando que desde julio del 2013 ya existen políticas para la modernización del estado enfocado a un eficiente y eficaz servicio a la ciudadanía. En esta investigación se considera el Planteamiento del problema, marco teórico del estudio, análisis e interpretación de resultados, contrastación de hipótesis, conclusiones y recomendaciones.

En el ámbito nacional pudimos recoger contextos de diversas municipalidades a nivel nacional que nos ha permitido recopilar información sobre la realidad del cumplimiento de las Políticas de Modernización de la Gestión Pública en las municipalidades; así mismo hemos tocado como Base Teórica estas políticas que fueron aprobadas con D:S: N° 004-2013-PCM y su implementación aprobado con R.M. N° 125-2013-PCM, el mismo que busca la mejora de capacidades de gobierno y gestión en los tres niveles de gobierno y los tres poderes del Estado; cuya finalidad es contar con un Estado moderno orientado al ciudadano, eficiente, unitario y descentralizado, inclusivo y abierto. Se busca observar estas políticas en el gobierno local de nuestro distrito de Yanacancha a nivel del Desarrollo Organizacional al interior de la entidad.

La gestión municipal en los últimos periodos de gobierno se ha visto enfrentada a una población que no se encuentra satisfecha con los servicios

que presta, siendo expuesta a una gestión inadecuada por la falta de interés de sus gobernantes en el proceso de implementar las Políticas de Modernización de la Gestión Pública al 2021 impulsado por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, rector del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, lo cual se releja en la insatisfacción del cliente interno y externo y el bajo nivel de desarrollo de la organización y del distrito. De los resultados obtenidos de la evaluación de las variables se pueden observar para llegar a contar con una entidad municipal local enfocada al ciudadano se requiere adecuarnos a los nuevos planteamientos de gestión que el estado viene promoviendo.

La Investigación consta de cuatro capítulos en atención al esquema presentado en el reglamento de grados y títulos de nuestra facultad; el capítulo I, detalla el problema de la investigación, sus objetivos y justificación; el capítulo II, detalla el marco teórico que sustenta las bases de la investigación, el capítulo III, detalla la metodología y técnicas de a investigación, el diseño, la población, técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos, el tratamiento estadístico, etc; el capítulo IV, detalla los resultados obtenidos de la investigación entre otros.

	<b>INDICE</b>	<b>Pág</b>
<b>DEDICATORIA</b>		
<b>RECONOCIMIENTO</b>		
<b>RESUMEN</b>		
<b>ABSTRACT</b>		
<b>INTRODUCCIÓN</b>		
<b>INDICE</b>		

## **CAPITULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

<b>1.1 Identificación y determinación del problema.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Delimitación de la investigación.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2.1. Delimitación espacial.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2.2. Delimitación temporal.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2.3. Delimitación social.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2.4. Delimitación conceptual.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Formulación del problema:.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3.1. Problema principal.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3.2. Problemas específicos.....</b>	<b>5</b>
<b>1.4 Formulación de Objetivos.....</b>	<b>6</b>
<b>1.4.1 Objetivo General.....</b>	<b>6</b>
<b>1.4.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>6</b>
<b>1.5 Justificación de la investigación.....</b>	<b>7</b>
<b>1.6 Limitaciones de la investigación.....</b>	<b>8</b>

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

<b>2.1. Antecedentes de estudio:.....</b>	<b>9</b>
<b>2.2. Bases teóricas – científicas:.....</b>	<b>12</b>
<b>2.3. Definición de términos básicos:.....</b>	<b>55</b>
<b>2.4. Formulación de Hipótesis:.....</b>	<b>57</b>
<b>2.4.1. Hipótesis General.....</b>	<b>57</b>
<b>2.4.2. Hipótesis Específicas.....</b>	<b>57</b>
<b>2.5. Identificación de Variables:.....</b>	<b>59</b>
<b>2.6. Definición Operacional de variables e indicadores.....</b>	<b>59</b>

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

<b>3.1. Tipo de investigación.....</b>	<b>60</b>
--	-----------

<b>3.2. Métodos de investigación.....</b>	<b>60</b>
<b>3.3. Diseño de investigación: .....</b>	<b>61</b>
<b>3.4. Población y muestra .....</b>	<b>61</b>
<b>3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:.....</b>	<b>62</b>
<b>3.5.1. Técnicas de recolección de datos .....</b>	<b>62</b>
<b>3.5.2. Instrumentos de recolección de datos:.....</b>	<b>62</b>
<b>3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos:.....</b>	<b>63</b>
<b>3.7. Tratamiento Estadístico: .....</b>	<b>63</b>
<b>3.8. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de</b>	
<b>investigación .....</b>	<b>63</b>
<b>3.8.1. Selección de Instrumentos .....</b>	<b>63</b>
<b>3.8.2. Validez de los instrumentos .....</b>	<b>64</b>
<b>3.8.3. Confiabilidad de los Instrumentos.....</b>	<b>65</b>
<b>3.9. Orientación ética.....</b>	<b>65</b>

#### **CAPITULO IV**

#### **RESULTADOS Y DISCUSION**

<b>4.1. Descripción del trabajo de campo: .....</b>	<b>66</b>
<b>4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados.....</b>	<b>67</b>
<b>4.3. Prueba de Hipótesis: .....</b>	<b>72</b>
<b>4.4. Discusión de resultados: .....</b>	<b>79</b>

**CONCLUSIONES**

**RECOMENDACIONES**

**BIBLIOGRAFÍA**

**ANEXOS**

## **CAPITULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Identificación y determinación del problema**

Es en el municipio donde los ciudadanos y el gobierno conviven cotidiana y permanentemente, donde se expresan los problemas sociales y donde las comunidades exigen solución a sus demandas para ser atendidas de manera oportuna y eficiente (IDM, 1999, p. 3)

Los procesos de descentralización realizados en los países de Latinoamérica, iniciados durante la década de los ochenta y noventa hasta ahora, se traducen en cambios importantes, como la elección democrática de todas las autoridades locales, un aumento significativo de los recursos municipales, nuevos espacios de participación y mejoras tanto en la gestión municipal, como en los servicios proveídos a los ciudadanos. Un resultado cualitativo destacable es el surgimiento de

formas de gestión más abiertas, participativas y colaborativas, que se expresan en la noción de buen gobierno local (Mario Rosales p.1)

En el Perú desde hace más de 25 años se viene sintiendo cambios en la Administración Pública; así tenemos en la década de los noventa el Enfoque de la Reforma y Modernización del Estado orientado a un modelo de Gestión Pública para Resultados con esto se reivindicaría el rol de la Administración Pública al servicio del ciudadano haciendo uso de: Planeamiento Estratégico, Presupuesto por Resultados, Gestión de Programas y Proyectos y, monitoreo y Evaluación. La modernización de la Gestión Pública se aprecia desde la primera mitad de la década de los noventa con el aumento de las empresas públicas para aumentar los ingresos, creación de la SUNAT, y las restricciones a la contratación y nombramiento de personal del Estado; en la segunda mitad de los noventa se crea la Oficina de modernización de la Administración Pública desarrollando el planeamiento estratégico en diversos ministerios y se desactiva el INAP con la idea de trasladar sus funciones al MEF y mejorar sus resultados. Después del año 2000 siguen desarrollando los avances de la reforma y modernización del Estado con la Ley marco de modernización del Estado de 2002; Ley Orgánica del Poder Ejecutivo de 2007; el Presupuesto por Resultados 2008; Sistema de Inversión Pública SNIP 2001 e Invierte.pe 2016; Creación del Desarrollo del Sistema de Planeamiento 2005 y no se implementó hasta el 2007 con la Ley 1088; Sistema de Abastecimiento DL 1017-2008; Ley 30225-2016; DL 1341-2017 y, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública el año 2013 siendo el principal orientador a la modernización del Estado a la fecha.

Las políticas de Modernización de la Gestión Pública que viene siendo impulsada por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, bajo en enfoque de una gestión por resultados al servicio de la ciudadanía y que rinda cuentas. Aprobado, con el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM como Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 y su Plan de Implementación fue aprobado con la Resolución Ministerial 125-2013-PCM.

Consideramos que esta Política de la Modernización de la Gestión Pública es un proceso de mejora continua, con el fin de que el Estado responda a las necesidades y expectativas de los ciudadanos. El Estado debe mejorar la forma de hacer las cosas, introducir mecanismos transparentes y eficientes, mejorar en la provisión de bienes y servicios, etc., y alcanzar a todas las entidades públicas del Estado sin afectar la autonomía que la Ley les confiere.

Por otro lado, pensamos que es indispensable que los entes rectores de los sistemas administrativos, el poder ejecutivo, los entes rectores de los sistemas funcionales, el Gobierno Nacional, los Gobiernos Regionales y los Gobiernos locales modernicen su gestión y cumplan con los lineamientos específicos que la Política de Modernización contempla, así como las acciones, metas, indicadores y plazos establecidos en el Plan de Implementación.

Sin embargo, a la fecha observamos deficiencias en la prestación de servicios de la gestión pública en el Perú, incidiendo negativamente en la percepción del ciudadano frente al desempeño del Estado Peruano siendo los principales:

- Ausencia de un sistema eficiente de planeamiento y problemas de articulación con el sistema de presupuesto público.
- Deficiente diseño de la estructura de organización y funciones.
- Inadecuados procesos de producción de bienes y servicios públicos.
- Infraestructura, equipamiento y gestión logística insuficiente.
- Inadecuada política y gestión de recursos humanos.
- Limitada evaluación de resultados e impactos, así como seguimiento y monitoreo de los insumos, procesos, productos y resultados de proyectos y actividades.
- Carencias de sistemas y métodos de gestión de la información y el conocimiento.
- Débil articulación intergubernamental e intersectorial.
- Teniendo en cuenta que, La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública y su Implementación fue aprobada en el año 2013; a la fecha ya han pasado 5 años y es menester para toda la ciudadanía conocer de qué manera han ido mejorando el desarrollo de los gobiernos locales.

## **1.2. Delimitaciones de la investigación**

Conforme al tema de investigación abordado en el presente trabajo tenemos la siguiente delimitación:

### **1.2.1. Delimitación espacial:**

El ámbito geográfico en el cual se desarrolla la presente investigación es el Distrito de Yanacancha y las oficinas involucradas de la Municipalidad Distrital de Yanacancha.

### **1.2.2. Delimitación temporal:**



El periodo de estudio de la investigación comprende de enero de 2016 a diciembre de 2018.

### **1.2.3. Delimitación social:**

Se involucra a todos los empleados nombrados y contratados de la Municipalidad Distrital de Yanacancha.

### **1.2.4. Delimitación conceptual:**

- **POLÍTICA NACIONAL DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA:** Comprende un proceso continuo de mejora con el fin de que las acciones del Estado respondan a las necesidades y expectativas de la ciudadanía.
- **DESARROLLO ORGANIZACIONAL.** Se refiere a un gran esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas organizacionales para enfrentarse a cambios en su ambiente externo e interno. (Mario Pinto 2016).

## **1.3. Formulación del problema**

### **1.3.1. Problema principal**

¿Cuál es la relación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Yanacancha en el periodo de gestión 2016 a 2018?

### **1.3.2. Problema específicos**

- a) ¿Cómo se relaciona la Dimensión Gobierno Abierto de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública

con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Yanacancha en el periodo de gestión 2016 a 2018?

- b) ¿Cómo se relaciona la Dimensión Gobierno Electrónico de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Yanacancha en el periodo de gestión 2016 a 2018?
- c) ¿Cómo se relaciona la Dimensión Gobierno Interinstitucional de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Yanacancha en el periodo de gestión 2016 a 2018?

#### **1.4. Formulación de objetivos.**

##### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar la relación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Yanacancha del periodo de gestión 2016-2018”

##### **1.4.2. Problema específicos**

- a) Determinar la relación de la Dimensión Gobierno Abierto de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Yanacancha en el periodo de gestión 2016 a 2018.
- b) Determinar la relación de la Dimensión Gobierno Electrónico de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad

Distrital de Yanacancha en el periodo de gestión 2016 a 2018.

- c) Determinar la relación de la Dimensión Gobierno Interinstitucional de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Yanacancha en el periodo de gestión 2016 a 2018.

### **1.5. Justificación de la investigación**

El desarrollo local es un proceso que interesa a todos los ciudadanos de nuestro país, dado que influye en el bienestar y la calidad de vida de todos. La iniciativa del estudio sobre la política nacional de modernización de la gestión pública de la municipalidad Distrital de Yanacancha es debido a que el ciudadano no percibe mejoras significativas en el desarrollo económico, social, medioambiental y político de nuestro distrito a pesar del incremento de recursos por parte del estado, en las últimas gestiones. Sin embargo, no podemos dejarnos llevar por nuestras simples percepciones; es necesario hacer un verdadero análisis del desarrollo organizacional de la Municipalidad Distrital de Yanacancha. Por ello es necesario hacer un estudio del Desarrollo de la Políticas Públicas, Planes Estratégicos y Operativos del Gobierno Local de nuestro Distrito.

Por otro lado, conocer el análisis de la realidad del municipio dará buenos resultados en la medida que la municipalidad la considere y utilice para tomar decisiones y realice planes de gestión.

### **1.6. Limitaciones de la investigación.**

Hemos encontrado en el proceso de elaboración del trabajo de la investigación las siguientes limitaciones:

- a) Limitada y restringida información por parte de algunos funcionarios de la Municipalidad Distrital de Yanacancha.
- b) Escasa información relacionada al tema a nivel local y regional.
- c) No existe cultura informativa para la recolección de datos fidedignos relacionados al tema.
- d) Los conflictos internos del personal de planta, del sistema CAS y los de locación de servicios que pretenden influir en los resultados de la investigación.

## **CAPITULO II MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes de estudio**

Haciendo una investigación de los antecedentes al estudio a nivel nacional e internacional hemos encontrado varios trabajos de investigación relacionados a nuestra variable de estudio de los cuales presentamos las más relevantes:

- **Castillo (2014).** En la investigación titulada “Gestión del Cambio y la Competitividad de Servicios Públicos en la Municipalidad Provincial de Ambo 2014” se enfoca en las nuevas tendencias de la competitividad municipal principalmente su Plan Estratégico como herramienta valiosa para su desarrollo que le permite analizar los resultados, verificar la obtención de los objetivos e implementar mecanismos de evaluación; que compartan en el mismo espacio el gobierno local, los organismos

del estado, el sector privado, la Cooperación Técnica Internacional y Circunstancial, como la base para institucionalizar procesos a través de espacios permanentes que no actúan “para un proyecto” sino para atender los problemas y posibilidades de la población.

- **Prieto (2013).** En la tesis “Elementos a tomar en cuenta para implementar la Política de Mejor Atención al Ciudadano a nivel Nacional 2013” considera que en el Perú se viene implementando una política de modernización de la gestión pública desde el año 2002 con la Ley de Modernización del Estado, la misma que se cristaliza en el año 2007 a cargo de la Secretaría de Gestión Pública de la PCM, con el componente *Mejora Atención al ciudadano y simplificación administrativa*. Para lo cual incorpora: i) la creación de una plataforma multicanal de tres tipos (presencial, telefónica y virtual), ii) uso de tecnología con plataforma de inter polaridad conectada a las informaciones de todas las instancias del estado, y iii) un protocolo de atención diferenciada al ciudadano.
- **Prieto (2013).** Presenta los resultados de la encuesta de satisfacción de los ciudadanos revelan que 72% de encuestados lo cataloga de bueno y 24% de excelente; sin embargo, al año 2013 solo existen dos plataformas presenciales, una en Lima Norte y otra en el Callao, la línea telefónica solo funciona en Lima y para entidades del ejecutivo, y el canal virtual, en su lado de consultas solo abarca los trámites de las entidades del ejecutivo y el PSCE esencialmente para constitución de empresas

Publicación “Premio Interamericano a la Innovación para la Gestión Pública” (2013) Presenta, el Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDEM), lleva operando 8 años al 2013, han pasado tres gestiones de dos partidos diferentes. Su base de operación se encuentra en el Instituto Municipal de Planeación (IMPLAN). Al año 2004 el Ayuntamiento de Puebla, no contaba con instrumentos formales para el seguimiento y evaluación de sus planes y programas, y el marco normativo a nivel federal, estatal y municipal no era tan exigible como en la actualidad, además la rendición de cuentas y la transparencia no estaban en la agenda de los gobiernos locales; esta experiencia presenta los avances y resultados obtenidos de la implantación del SEDEM del Ayuntamiento de Puebla desde el año 2005 al 2013. El SEDEM tiene una estructura de cinco áreas de trabajo en un sistema en el cual cada una de estas áreas hace más productiva a las otras, cuenta con un modelo de operación que se ha ido construyendo a través de los años, mostrando su flexibilidad, asimilando diversas propuestas de transformación e interactúa con los actores internos y externos. El SEDEM está cambiando la base de operación de toda la administración municipal, actuando en la mejora de la práctica administrativa, en aquellas cuestiones que el ciudadano no ve pero deben ser mejoradas para que los problemas que ve y sufre tengan una solución sustentable.

**(Organización de los Estados Americanos, 2013)**

Manual de Gestión Municipal, Santo Domingo Rep. Dominicana (2016). Es una guía de orientación a las autoridades municipales, funcionarios, empleados y personas interesadas en conocer el funcionamiento y

organización de la administración municipal, especialmente en la gestión de recursos humanos, planificación, compras, contrataciones, finanzas, medioambiente y calidad del servicio para el ejercicio municipal. Se relaciona con la reforma y modernización de un Estado, trae consigo procesos generadores de estrategias que conlleva a adecuar sus instituciones a las nuevas realidades sociales y políticas teniendo en cuenta que los gobiernos locales son entes del Estado más cercano a la ciudadanía, adoptando técnicas y mecanismos orientados a una gestión con calidad, calidez y sentido de oportunidad, proporcional a la demanda de participación y aplicación de las políticas públicas en el territorio, generando eficiencia y efectividad, transparencia y credibilidad en la prestación de servicios públicos a la ciudadanía. En ese sentido se han introducido nuevos conceptos y herramientas para elevar la capacidad de gestión tales como el Sistema de Monitoreo de la Administración Pública (SISMAP Municipal), cuya implementación ha demostrado su factibilidad y resultados ostensibles que forman parte de la plataforma tecnológica abierta permitiendo el avance en el desarrollo de la gestión municipal.

## **2.2. Bases teóricas científicas.**

### **BASES TEÓRICAS - CIENTÍFICAS RELACIONADOS A LA POLÍTICA NACIONAL DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

#### **2.2.1. Bases legales.**

**PNMGP (2013).** La Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, rector del Sistema



Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, viene impulsando el proceso de Modernización de la Gestión Pública, bajo el enfoque de una gestión para resultados, al servicio de la ciudadanía y que rinda cuentas. (p, 6).

Como producto de este proceso se aprobó, mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, mientras que su Plan de Implementación fue aprobado a través de la Resolución Ministerial 125-2013-PCM. (p, 7).

### **MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA**

**PNMGP (2013).** La Modernización de la Gestión Pública comprende un proceso continuo de mejora con el fin de que las acciones del Estado respondan a las necesidades y expectativas de la ciudadanía. Implica mejorar la forma en la que el Estado hace las cosas, introducir mecanismos más transparentes y eficientes, enfocarse en mejorar los procesos de provisión de bienes y servicios, entre otros aspectos. Asimismo, llevar a cabo acciones de monitoreo y evaluación para introducir los cambios y ajustes necesarios y con ello mejorar las intervenciones públicas. (p, 20).

La Modernización de la Gestión Pública alcanza a todas las entidades públicas que conforman el Estado, sin afectar los niveles de autonomía que les confiere la ley. (p, 20).

La modernización de la gestión pública en el Perú involucra a los diferentes niveles de gobierno en todos los sectores del

Estado y busca un eficiente y eficaz servicio a la ciudadanía respondiendo a sus necesidades y exigencias con un modelo que sea rápido, cercano a la comunidad, transparente, que cumpla con sus objetivos, que valore la meritocracia, que se enfoque en la población y no se mire así mismo. (p, 21).

## **BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS**

### **FUNDAMENTOS DE LA POLITICA DE MODERNIZACIÓN DE LA GÉSTIÓN PÚBLICA:**

VISIÓN: UN ESTADO MODERNO AL SERVICIO DE LAS PERSONAS.

**PNMGP (2013).** Estado moderno orientado al ciudadano, eficiente, unitario y descentralizado, inclusivo y abierto (transparente y que rinde cuentas). (p, 19)

#### **ALCANCE DE LA POLÍTICA**

Modernizar la gestión pública es tarea de todos; autoridades, funcionarios y servidores en cada organismo y los tres niveles de gobierno. Es una política del estado a favor del ciudadano, que alcanza a todas las entidades públicas que lo conforman, sin afectar la autonomía que les confiere la ley: el Poder Ejecutivo, organismos autónomos, gobiernos descentralizados, instituciones políticas y la sociedad civil. (p, 21).

**PRINCIPIOS ORIENTADORES DE LA POLÍTICA DE MODERNIZACIÓN.**

PNMGP (2013). Estado moderno orientado al ciudadano, eficiente, unitario y descentralizado, inclusivo y abierto (transparente y que rinde cuentas). (p, 19)

#### ALCANCE DE LA POLÍTICA

Modernizar la gestión pública es tarea de todos; autoridades, funcionarios y servidores en cada organismo y los tres niveles de gobierno. Es una política del estado a favor del ciudadano, que alcanza a todas las entidades públicas que lo conforman, sin afectar la autonomía que les confiere la ley: el Poder Ejecutivo, organismos autónomos, gobiernos descentralizados, instituciones políticas y la sociedad civil. (p, 21).

#### PRINCIPIOS ORIENTADORES DE LA POLÍTICA DE MODERNIZACIÓN.

**a) Orientación al ciudadano.** - La razón de ser de la gestión pública es servir a los ciudadanos. El Estado deben definir sus prioridades e intervenciones a partir de las necesidades ciudadanas y establecer sus funciones y procesos de gestión que respondan más y mejor a esas necesidades. Se requiere de un Estado flexible, dialogante, abierto a los ciudadanos, y a atenderlos a través de sus políticas públicas. (p, 22).

**b) Articulación intergubernamental e intersectorial.** - Las entidades públicas deben planificar y ejecutar sus acciones de forma articulada, a nivel de los sectores,

de los sistemas administrativos y los niveles de gobierno, fomentando la comunicación y coordinación continuas, asociando sus recursos y capacidades, para responder a las demandas ciudadanas con eficiencia y de manera oportuna:

- Se debe delimitar y respetar las competencias de cada nivel de gobierno.
- El Estado debe fortalecer sus capacidades de planeamiento, formulación de políticas nacionales, y seguimiento y evaluación de resultados para que se cumplan con el servicio a la población.
- El Gobierno Nacional, Regional y Local debe fortalecer sus capacidades para el diseño, ejecución y evaluación de las políticas, programas, proyectos y actividades de su competencia, en el marco de las políticas nacionales y de las prioridades específicas de sus ciudadanos. (p, 23).

**c) Balance entre la flexibilidad y control de la gestión.**

- Las entidades deben desarrollar una gestión ágil, eficaz, eficiente y oportuna, adaptando sus estructuras organizacionales, procesos y procedimientos a los sistemas administrativos para responder oportunamente a la heterogeneidad y coyuntura propia del medio donde interviene. (p, 24).

**d) Transparencia, rendición de cuentas y ética**

**pública.** - Los funcionarios públicos deben servir a los intereses de la Nación, actuar con probidad, idoneidad, veracidad, justicia, equidad, lealtad y respeto al Estado de Derecho y a las personas. El Estado, sus autoridades y servidores deben rendir cuentas a la ciudadanía, garantizar la transparencia en sus actos y permitir el acceso del ciudadano a la información pública. (p, 24).

**e) Innovación y aprovechamiento de las tecnologías.** -

Las entidades públicas deben revisar y renovar sus procesos y procedimientos deben incorporar el aprovechamiento de tecnologías apropiadas en todo el sistema administrativo, a fin de contribuir al cambio y mejora de la gestión pública. (p, 24).

**f) Principios de sostenibilidad.**- La gestión pública se

sustenta en la integración equilibrada de las políticas sociales, ambientales y económicas del desarrollo nacional, así como en la satisfacción de las necesidades de las actuales y futuras generaciones de ciudadanos. (p, 25)

**PÚBLICA ORIENTADA A RESULTADOS AL SERVICIO  
DEL CIUDADANO**

**COMPONENTES DE LA GESTIÓN PÚBLICA ORIENTADA A  
RESULTADOS**

**a. Planeamiento de Estado: Políticas de Estado y de gobierno**

**PNMGP (2013).** Las Políticas Públicas son diseños que sustentan la acción pública. Basadas en políticas nacionales del Estado, los gobiernos de turno, establecen prioridades de gobierno claras y pertinentes, tomando en cuenta las demandas y necesidades de la población, que luego se expresarán en objetivos, metas y en productos institucionales: regulaciones, procedimientos administrativos, bienes y servicios públicos, todos los cuales tendrán un impacto positivo en el ciudadano, dados determinados recursos disponibles. (p, 29).

**b. Planeamiento de Estado: Políticas de Estado y de gobierno**

Aparte de considerar las prioridades del país y de sus ámbitos de gobierno (central, regional, local), debe reflejarse en los planes operativos, que contienen objetivos específicos y metas claras. Es un proceso en el que cada institución reflexiona sobre los temas del entorno: i. las oportunidades o justificación de una intervención del Estado, sobre los riesgos de un inadecuado accionar del sector público; ii. sobre el entorno macro económico, legal, político e institucional; iii) sobre las demandas de los ciudadanos; iv. sobre las formas en que la sociedad se organiza para resolver

esas demandas ciudadanas; y, v. sobre la forma como el Estado satisface esas necesidades. (p, 29).

### **c. Presupuesto para resultados**

Un Estado moderno al servicio del ciudadano, requiere de presupuestos orientados a resultados, es decir, en función a los productos que los ciudadanos esperan recibir para satisfacer sus demandas. Sobre todo, si los recursos son escasos, las rendiciones de cuentas son sumamente importantes en la asignación y evaluación del destino de los recursos. De ese modo, se contribuye con una gestión orientada a resultados y se podrá aspirar a dar un gran cambio en la gestión pública. Ello facilitará el cierre de brechas de calidad y cobertura de infraestructura y servicios públicos, con mayor eficiencia económica, manteniendo el equilibrio fiscal y fortaleciendo la articulación de todas las entidades públicas en el territorio nacional. (p, 30).

Aplicar esta estrategia requiere cumplir con los siguientes:

- Entidades comprometidas deben alcanzar sus resultados propuestos; el logro de lo que llamamos la apropiación;
- Declaración explícita sobre la responsabilidad en el logro de resultados y productos que posibilite la redición de cuentas;

- Producción de información de resultados, productos y costos de insumos;
- Hacer uso de la información generada en el proceso de toma de decisiones de asignación presupuestaria, y hacerlo con transparencia hacia las entidades y los ciudadanos.

Como se puede ver, la propuesta de los programas presupuestales hace hincapié en la gestión por resultados y el enfoque de cadena de valor. De acuerdo con esta propuesta, la cadena de valor debe ser implementada de la siguiente manera: Resultado final, Resultado específico, Producto, Actividad e Insumo. (p, 31).

#### **d. Gestión por procesos**

Toda gestión dirigida al servicio del ciudadano debe ir del modelo tradicional de la organización funcional a una organización por procesos contenidos en las “cadenas de valor” asegurando que los bienes y servicios públicos creen impactos positivos en el ciudadano. Los procesos son una secuencia de actividades que cambian una entrada o insumo en una salida (producto o servicio), dándole un valor en cada etapa de la cadena (calidad/precio, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros). (p, 32).



FIGURA N° 01



(Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, p. 32)

### e. Servicio civil meritocrático

Un mayor mérito significa profesionalización y capacidad técnica del servicio público, y la mayor flexibilidad se relaciona con un servicio más adaptable al entorno, y, por lo tanto, con mayor capacidad de responder a los cambios estratégicos de gobierno así como a las demandas y expectativas de los ciudadanos. La gestión de recursos humanos es un área crítica en todo tipo de organización, puesto que son personas las que definen los objetivos, formulan los planes y políticas, asignan recursos y los gestionan a través de procesos. (p, 33).

Por ello, son tres los atributos fundamentales del servidor público: (i) la responsabilidad ante las autoridades democráticamente elegidas, como representantes de los ciudadanos; (ii) la independencia política que deben tener

respecto de los intereses específicos de políticos y grupos de poder, dado que deben defender los intereses de los ciudadanos y garantizar la neutralidad de la acción pública; y (iii) la capacidad técnica para desarrollar políticas públicas eficaces. (p, 33).

Po lo tanto, la gestión de personas en el sector público debe ser integral, considerando los tres atributos fundamentales del servidor público de manera alineada y articulada con la estrategia institucional. (p, 34).

**f. Seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento**

En la gestión por resultados es imprescindible el proceso continuo de recolección y análisis de datos para el seguimiento y monitoreo de los indicadores de insumo, proceso y producto, la evaluación de los resultados e impactos de las actividades, programas y proyectos desarrollados por una entidad, con el propósito de mejorar o garantizar la provisión de productos o servicios a los ciudadanos. (p, 35).

En tal sentido, se busca medir, con transparencia, la eficacia en el cumplimiento de los objetivos, la eficiencia en el uso de recursos y la calidad o el grado de satisfacción percibida por los ciudadanos atendidos. Esta información finalmente debe generar el conocimiento adecuado para la mejora continua de la calidad de la acción del Estado en el servicio al ciudadano. (p, 35).

La gestión del **conocimiento** tiene por objetivo es generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (know-how) y explícito (formal) existente en una organización, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo. El objetivo es administrar conocimiento y los aprendizajes organizacionales para mejorar el funcionamiento de las entidades, tomando en cuenta buenas prácticas propias o de terceros para retroalimentar el diseño e implementación de sus estrategias de acción y asegurar así resultados positivos y relevantes. (p, 35)

## PILARES CENTRALES DE LA POLÍTICA DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2021 es un instrumento que orienta al estado hacia una Gestión con enfoque por Resultados al servicio del ciudadano para ello propone 5 pilares elaborados sobre la base de los componentes del modelo antes descrito y complementados

FIGURA N° 01



por 3 ejes transversales que explicaremos más adelante.

### **Primer Pilar**

**a. Políticas Públicas Nacionales.** - Las políticas públicas del Estado contienen objetivos estratégicos claros, a nivel del país. Los distintos niveles de gobierno, dictan políticas y las instituciones públicas deben reflejarlas en objetivos claros y una ruta de cómo lograrlos. El planeamiento es un sistema articulado desde el nivel nacional, el CEPLAN, está encargado de articular los objetivos estratégicos en los distintos niveles de gobierno.

La Modernización de la Gestión Pública se enmarca en el Plan Bicentenario “El Perú hacia el 2021”; Ello implica un Estado orientado al servicio del ciudadano y la promoción del desarrollo.

**b. Planeamiento de Desarrollo Concertado.** - Representa la propuesta de desarrollo acordada por los actores claves de la región, direccionado por una visión compartida de futuro, identificando las potencialidades de desarrollo y permite una lógica de conjunto del accionar de los actores regionales y locales respecto al desarrollo territorial, pensando en el largo y mediano plazo.

**c. Planeamiento Estratégico Institucional.** - Es el guía de la entidad en cuanto a sus mandatos legales y la base para diseñar la estructura organizacional y los procesos de gestión para alcanzar los objetivos planteados de

forma oportuna y eficiente. La base de este análisis es el mandato legal que la entidad ha recibido, la información recogida de las necesidades de la población, los compromisos asumidos por el gobierno en su periodo de gestión, los cuales servirán para determinar la misión de la entidad con respecto al plan.

El segundo paso es identificar el tamaño de las brechas de satisfacción, cobertura y calidad de la demanda ciudadana y la oferta pública o privada de bienes y servicios públicos que le corresponde atender.

El tercer paso es determinar la visión, los objetivos estratégicos y los valores de la entidad de tal modo que se convierta en la idea unificadora de todos los esfuerzos. Para definir los objetivos estratégicos, se debe estudiar las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas del entorno. Los gobiernos regionales y locales deben asegurarse que sus objetivos institucionales se alineen a las orientaciones de las políticas nacionales y sectoriales.

Sobre esta base la entidad debe:

- Identificar las alternativas de proyectos y actividades para el cierre de brechas identificadas.
- Seleccionar las mejores alternativas.
- Estimar el costo del cierre de las brechas identificadas.

**d. Planeamiento Operativo Institucional.** - Permite poner en marcha las estrategias institucionales que se elaboran anualmente. Detalla las metas anuales de los objetivos y entregables, las actividades o tareas para alcanzar los productos; se establecen los recursos, plazos, costos, estándares de calidad, la logística necesaria, los planes de contingencia, y se determinan los indicadores cuantitativos y cualitativos de insumo – proceso – producto. Sirve para evaluar la gestión y determinar si se han alcanzado o no los indicadores de resultado e impacto establecido.

### **Segundo Pilar**

- 1. Presupuesto para resultados.** - Busca la mejora de la eficiencia y la eficacia de una gestión. Con el fin de:
  - a. Mantener la disciplina fiscal;
  - b. Mejorar la eficiencia en la distribución de los recursos; y
  - c. Mejorar la calidad del gasto asegurando la eficiencia y la eficacia en las operaciones de todas las entidades.

La reforma del sistema presupuestario plantea lo siguiente:

- Lograr una mayor articulación del presupuesto con las políticas pública y prioridades nacionales.
- Promover intervenciones orientadas a resultados, enfocado en productos y resultados.
- Emplear indicadores de desempeño complementados con evaluaciones independientes en la gestión del presupuesto.
- Programar el logro de resultados a mediano plazo, realizando las previsiones de todos los recursos necesarios para hacerlos posibles.

El Programa Presupuestal con Enfoque de Resultados es la herramienta de priorización y transparencia en la información que permite identificar a la población objetivo de cada programa específico y vincularla con los productos y resultados.

### **Tercer Pilar**

#### **1. Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional**

**a. Gestión por procesos.** Se refiere a los procesos de la cadena productiva y el alineamiento correspondiente de los procesos de soporte. Permitirá mejorar los procesos de

producción con el fin de que las Entidades brinden servicios de manera eficiente y eficaz y lograr resultados que beneficien a los ciudadanos.

**b. Simplificación administrativa.** - Contribuye a mejorar la calidad, la eficiencia y la oportunidad de los procedimientos y servicios administrativos que la ciudadanía realiza ante la administración pública.

La simplificación administrativa tiene por objetivo la eliminación de obstáculos o costos innecesarios para la sociedad, que genera el inadecuado funcionamiento de la Administración Pública.

**c. Organización institucional.** - Una vez definidos los objetivos prioritarios de la entidad, deben identificarse los procesos relevantes y en función de ellos, la entidad debe organizarse de manera adecuada para lograr llevar adelante eficientemente esos procesos y alcanzar los resultados esperados en la entrega (delivery) de los bienes y servicios públicos de su responsabilidad. El diseño organizacional de las entidades debe tomar en cuenta los siguientes elementos:



- La existencia de estamentos básicos como la alta dirección, gerencias intermedias, personal de análisis, personal operativo y personal del soporte administrativo.
- Los mecanismos de coordinación como la comunicación, los niveles jerárquicos, la estandarización de procesos, productos, resultados, conocimiento, valores y normas de conducta.
- Los criterios de diseño como la especialización del trabajo, identificación de procesos de producción y procesos de soporte, las capacidades y competencias del personal, la agrupación de unidades, el tamaño de las unidades, los enlaces entre las unidades, decisiones centralizadas y las descentralizadas.
- Temas contingentes como la capacidad de responder a los cambios en el entorno político, social y económico, los grupos de interés, las relaciones de coordinación y de dependencia institucional, la antigüedad de la institución, la tecnología, y las relaciones de Poder. La estructura organizacional formal deberá tomar en cuenta, lo señalado

anteriormente, así como los lineamientos normativos que para ello imparta la SGP.

#### **Cuarto Pilar**

**Servicio civil meritocrático.** - La reforma del servicio civil iniciada por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) se orienta a mejorar el desempeño y el impacto positivo que el ejercicio de la función pública debe tener sobre la ciudadanía sobre la base de los principios de mérito e igualdad de oportunidades como principales características del servicio civil.

Para ello, el modelo se orienta a la profesionalización de la función pública en todos los niveles, buscando atraer a personas calificadas a los puestos clave de la administración pública, y priorizando la meritocracia en el acceso, promoción, evaluación y permanencia a través de un sistema de gestión del capital humano del sector público, acorde con las nuevas tendencias del empleo a nivel mundial.

La Política de Modernización de la Gestión Pública incorpora y se articula con la reforma del servicio civil que se viene impulsando desde la creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil, SERVIR, la que ha definido el sistema administrativo de gestión de recursos humanos como un “sistema integrado de gestión cuyo desarrollo permitirá atraer personas calificadas al sector público,

retener y promover su desarrollo; con la finalidad de cumplir los objetivos institucionales y generar compromiso hacia una cultura de servicio al ciudadano, en relación con estos siete subsistemas de manera integral y consistente”.

Los **objetivos centrales** de la reforma son los siguientes:

- Establecer un sistema de derechos y deberes para el adecuado funcionamiento del empleo público.
- Contar con un personal idóneo para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Fortalecer la institucionalización del Sistema de Gestión de personas del Estado.

En ese marco, corresponde a SERVIR formular la política del sistema, ejercer la rectoría y resolver las controversias. Las oficinas de recursos humanos de cada entidad son las responsables de implementar las normas, principios, métodos, procedimientos y técnicas del sistema. Así, una responsabilidad importante del esfuerzo por la modernización recaerá en las entidades públicas, que deberán hacer una gestión de personal integral, consistente y concordante con la política formulada por el ente rector para cada uno de los subsistemas.

## **Quinto Pilar**

### **a. Sistema de Información**

Es un proceso para recoger, organizar y analizar datos, son una información útil en la toma de

decisiones. Para el seguimiento y evaluación parte de los indicadores cuantitativos y cualitativos, de resultado e impacto, diseñadores de los Planes Estratégicos Institucionales. Deben ser simples, mensurables, alcanzables, orientados a resultados y con plazos determinados.

Estos indicadores deben ser validados bajo criterios técnicos que aseguren la calidad, confiabilidad y transparencia en la toma de decisiones. Los criterios a considerar son la relevancia, pertinencia, economía, oportunidad,

podemos obtenerlos y si son verificables. La información generada debe ser un insumo para la toma de decisiones y el proceso de evaluación.

#### **b. Seguimiento, monitoreo y evaluación**

- **El seguimiento o monitoreo** es un proceso organizado para verificar que una actividad transcurre como se ha previsto dentro de un periodo de tiempo. Reporta fallas en el diseño e implementa programas y proyectos, permite comprobar la ruta hacia los objetivos. Estima la probabilidad de alcanzar los objetivos planeados. Identifica debilidades, recomienda cambios y propone soluciones.

- **La evaluación** determina los cambios generados en una actividad o secuencia de actividades, comparando el estado inicial y el estado actual usando herramientas cualitativas y cuantitativas. Tipos de evaluación: i) evaluación de gestión, explica el proceso de gestión y ejecución del plan, programa o proyecto y mide la pertinencia de las acciones y la eficacia de los resultados; ii) evaluación de impacto, analiza los efectos esperados y no esperados, a la luz de los objetivos de la institución en relación con las expectativas de los ciudadanos. La evaluación permite el aprendizaje y el logro del proceso de mejora continua, en las actividades, la programación, planificación y desarrollo de políticas. Es la base para capitalizar las buenas prácticas de gestión.
- La generación de información debe contribuir a la difusión y rendición de cuentas de los resultados de la gestión de las entidades, los proyectos, programas y políticas de la entidad.
- **Gestión del conocimiento** Es la clave de la Política de Modernización de la Gestión Pública, permite identificar, analizar y compartir el conocimiento disponible y requerido sobre la gestión y su relación con los resultados. Más aún,

la gestión del conocimiento es un proceso cuyo alcance no debe circunscribirse a cada organización pública, sino que debe ser capitalizado por el conjunto del Estado a través de la sistematización e intercambio de experiencias en redes interinstitucionales de aprendizaje.

## EJES TRANSVERSALES DE LA POLÍTICA DE MODERNIZACIÓN

### **1. Gobierno abierto**

Es aquel que garantiza y promueve la transparencia, la participación ciudadana, la integridad pública y aprovecha el poder de la tecnología para elevar sus niveles de eficacia y garantizar la rendición de cuentas. El reto es asegurar que la información sea accesible, relevante, completa, confiable y objetiva en el tiempo. La accesibilidad es abrir canales de comunicación con la ciudadanía para debatir las políticas públicas, recibir opiniones sobre la calidad de los servicios públicos y el desempeño de las agencias públicas. Finalmente, la colaboración, consiste en la co-creación de “valor público” entre gobierno, sociedad y personas.

### **2. Gobierno electrónico**

El gobierno electrónico se refiere al uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en la administración pública para mejorar la información y

los servicios ofrecidos a los ciudadanos, orientar la eficacia y eficiencia de la gestión pública e incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación de los ciudadanos. Es una herramienta fundamental para la modernización de la gestión pública, en tanto complementa y acompaña la gestión por procesos, apoya el seguimiento y la evaluación, y permite impulsar el gobierno abierto.

Los enfoques del gobierno electrónico pueden ser analizados tanto desde la mirada del ciudadano / usuario –generalmente el más avanzado-, les toca a las instituciones abordar aspectos de trabajo en las ventanillas únicas de atención al ciudadano o empresas, las definiciones alrededor de los servicios públicos en línea y el aprovechamiento de los diferentes canales –presencial, telefónico, virtual, otros- de acuerdo con las necesidades y posibilidades de los ciudadanos y empresas, permitiendo un mayor acceso a información y a servicios públicos organizados. Otro aspecto que debe seguir siendo abordado es el trabajo sobre las plataformas web institucionales y las vinculadas a la transparencia de información, entre otros.

En cuanto al enfoque interno, pueden aplicar las TIC en distintos ámbitos de su gestión institucional como

son las diversas herramientas de información y de gestión de bases de datos que optimizan las labores; las herramientas para optimizar los procesos internos; y la interacción e interoperabilidad entre las entidades del sector público. En la misma línea, que plantea la Agenda Digital Peruana 2.0, contar con una plataforma de interoperabilidad “(...) permite interactuar y gestionar los diversos componentes utilizando los diversos productos de múltiples proveedores en diferentes organizaciones, así cada institución pueda obtener información ya definida y estandarizada que le sirva de base para implementar masivamente los servicios públicos en línea a través de portales en Internet y telefonía móvil”. Implicará diseñar e implementar bases y almacenes de datos integrados a nivel nacional y a través de todas las entidades públicas para también facilitar el intercambio de información para tomar decisiones entorno a la gestión institucional –aspectos de planificación, seguimiento y evaluación, etc.

### **3. Gobierno interinstitucional**

Un estado unitario y descentralizado requiere articular y alinear las acciones de sus niveles de gobierno –y el gran número de entidad que la componen-, cada uno en el ejercicio de sus



respectivas competencias, para asegurar el logro de sus objetivos y metas en conjunto que contribuyan a equiparar las oportunidades de desarrollo las que pueden acceder sus ciudadanos en cualquier lugar del país.

Esos mecanismos de coordinación y cooperación están previstos en nuestra legislación, se expresan en dos ejes de relación interinstitucional:

- **Vertical:** entre entidades de distintos niveles de gobierno, nacional, regional y local;
- **Horizontal:** entre entidades de un mismo nivel de gobierno, en el nivel nacional entre sectores, y a nivel descentralizado, entre gobiernos regionales y locales.

**Los mecanismos de Coordinación vertical son:**

- El Consejo de Coordinación Intergubernamental, previsto en la LOPE como espacio de diálogo y concertación de políticas nacionales que conciernen a los tres niveles de gobierno;
- Los Consejos nacionales o instancias directivas de organismos nacionales especializados, para los cuales está normada la participación de representantes de diversos sectores del nivel nacional y de los gobiernos regionales y locales;

- Las Comisiones Intergubernamentales sectoriales, previstas en el DS 047- 2009-PCM que aprueba el Plan Anual de Transferencias Sectoriales 2009, para el desarrollo de la gestión descentralizada de las materias sectoriales de competencia compartida entre dos o más niveles de gobierno;
- Los Consejos de Coordinación Regional (CCR) y Local (CCL), previstos en la LOGR y LOM respectivamente, como principales espacios de participación ciudadana regional y local, en el cual participan los alcaldes provinciales y distritales.

**Los mecanismos de Coordinación horizontal son:**

- Las Comisiones Interministeriales, tales como el CIAEF, CIAS y otras;
- Las Juntas de Coordinación Interregional, previstas en la LOGR y la Ley de Incentivos para la Integración y Conformación de Regiones, como espacios de coordinación de proyectos, planes y acciones conjuntas entre dos o más gobiernos regionales;
- Las Asociaciones de gobiernos descentralizados, tales como ANGR, AMPE,

REMURPE, MUNIRED y decenas de otras asociaciones de municipalidades, como organizaciones de representación, a través de sus autoridades, de intereses compartidos por agrupaciones de gobiernos descentralizados;

- Las Mancomunidades de gobiernos regionales y de municipalidades, creadas por leyes específicas como nuevas formas de institucionalidad compartida entre dos o más gobiernos regionales o en su caso, municipalidades, para la prestación conjunta de servicios públicos, inversión compartida en proyectos de interés común e incluso, implementación colaborativa de políticas públicas, aportando a la generación de confianza entre las entidades involucradas que contribuya a la integración territorial.

Se debe hacer diferencia de dos planos o dimensiones de coordinación y cooperación interinstitucional cuyos objetivos y actores son distintos:

- **Plano político:** entre autoridades de uno o más niveles de gobierno, para la concertación y alineamiento de prioridades de política;

- **Plano de gestión:** entre administraciones (representadas por funcionarios) de uno o más niveles de gobierno, para la articulación y cooperación en la implementación y gestión de políticas públicas.

## DESARROLLO Y SOSTENIBILIDAD DEL PROCESO: GESTIÓN DEL CAMBIO (CULTURAL)

Implementar la gestión por resultados implicará en el Estado peruano una nueva cultura de gestión pública, reemplazando la ahora dominante que concentra su atención en la formalidad de sus procesos de gestión interna y en el control de los insumos y procedimientos utilizados para ello, por una gestión pública que priorice la entrega de bienes y servicios públicos a los ciudadanos y los resultados en la calidad de vida y oportunidades de desarrollo para éstos que se derivan de esos bienes y servicios públicos.

Para tener éxito en el proceso de transformación que les exige constituirse en una entidad moderna, deberán seguir los principios del enfoque de gestión del cambio. Éste es un proceso planificado que permite alcanzar y consolidar, a través de distintas etapas, la visión de lo que se quiere que la entidad

llegue a ser a situación futuro a partir de su situación actual.

El cambio debe ser un proceso liderado por directivos, con una filosofía participativa; el plan de cambio debe ser diseñado por equipos de funcionarios, con las técnicas propias del trabajo en equipo y los grupos de calidad. Las ocho etapas que deben seguir las Instituciones para transformarse son:

- Analizar la situación de la entidad tanto externa como internamente, y crear un sentido de importancia o urgencia del cambio.
- Formar un potente grupo de agentes del cambio: crear un equipo de trabajo para liderar el cambio, compuesto por personas influyentes en la organización, cuyo poder puede ser dado por el cargo que ocupan, su liderazgo o su experiencia. Es fundamental que cuente con personas de diferentes áreas y diferentes niveles de la institución.
- Crear una visión para el cambio: proponer una visión general compartida por el grupo líder del cambio y luego apropiada por el conjunto de la organización. Todos deben comprender, interiorizar y compartir la visión. Es importante

determinar los valores fundamentales para el cambio; elaborar un breve resumen que capture “lo que se ve” como futuro de la gestión pública orientada a resultados y generar una estrategia para ejecutar esa visión.

- Comunicar la visión: tanto la visión como la estrategia de cambio se deben comunicar frecuentemente y con fuerza, e incluirlas dentro de todo lo que se haga y no solo en reuniones puntuales.
- Eliminar los obstáculos: durante el proceso es necesario evaluar constantemente las barreras que existen. Siempre es pertinente identificar a quienes tienen una mayor resistencia al cambio y ayudarles a ver lo que necesitan.
- Asegurarse de tener logros a corto plazo: se deben contemplar metas a corto plazo que permitan presentar victorias que motiven y generen confianza en que el proceso de cambio se ha iniciado y continuará. Incluir etapas de éxito asegurado, que no impliquen un gran gasto y donde sea posible reconocer el esfuerzo de las personas que han ayudado a alcanzar los objetivos.

- Construir sobre el cambio: tener en mente el objetivo a largo plazo; después de cada logro se debe analizar los aciertos y los puntos por mejorar. De allí se deben crear nuevas metas para aprovechar el impulso obtenido involucrando a más líderes del cambio.
- Anclar el cambio en la cultura organizacional: se debe garantizar que los esfuerzos se vean en todos los aspectos de la gestión, hablar acerca de los avances cada vez que se dé la oportunidad y resaltar el éxito en los procesos de cambio, tanto interna como externamente.

## **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**Mendoza & Ferrer (2011).** El Desarrollo Organizacional es el conjunto de estrategias que se establecen en una empresa con el fin de mejorar cada una de las áreas correspondientes y lograr el éxito de la misma. En el sentido sistémico el cambio procura dejar estructuras, comportamientos y procedimientos y sustituirlas por otras que permitan mayor estabilidad y adaptación al contexto. (pág. 36).

**López y et (2014).** “Las organizaciones están constituidas por personas que, simultáneamente, son miembros de otros grupos que compiten entre

sí o mantienen una lealtad complementaria”. (p. 34).

**Angulo (2011).**, Por su parte considera que el desarrollo organizacional, “es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente. “Y para nuestro caso de estudio que pueda adaptarse a la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública” (p, 46).

El Desarrollo Organizacional es la disciplina de ver a las organizaciones y a los grupos como sistemas y de diseñar sistemas y procesos para mejorar su productividad, efectividad y resultados. Normalmente, el DO no es considerado como una función dentro de la estructura organizacional. Esto es debido a que el personal interno se encuentra muy envuelto en las políticas y procesos internos y por ende, pierde perspectiva. Generalmente, se buscan agentes externos los cuales estudian y observan los procesos, cuestionando políticas y operaciones para el desarrollo de planes de acción y el establecimiento de mejoras. En ocasiones, se



integra esta labor al departamento de recursos humanos o incluso, en otra área como planeación estratégica, aunque de igual manera, se pierde perspectiva. Por lo tanto, se recomienda contratar consultores externos. Lo anterior, se justifica y se define dependiendo del tamaño, grado de complejidad de la organización y nivel de madurez en sus procesos humanos. El DO presenta distintos modelos los cuáles consideran básicamente cuatro variables: medio ambiente, organización, grupo e individuo. Estas variables se analizan en cuanto a su interdependencia para de esta manera, diagnosticar la situación para tomar las acciones adecuadas que permitan alcanzar tanto los objetivos organizacionales como los individuales.

#### REQUISITOS PARA UN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**Niebles, et. (2007).** El desarrollo organizacional requiere: visión global de la empresa, enfoque de sistemas abiertos, compatibilidad con las condiciones del medio externo, contrato directo y responsable de los directivos, desarrollo de potencialidades de personas, grupos fugaces subsistemas y sus relaciones, implica valores reales y humanísticos, adaptación, evolución y/o n

o renovación, esto es cambios que, aunque fueran tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales, implicarán en último análisis modificaciones de hábitos o comportamientos. (pág. 31).

## CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El DO posee una serie de características entre las cuales destacan: (a) proceso dinámico y continuo; (b) utilización de estrategias, métodos e instrumentos con el fin de optimizar la interacción entre personas y grupos; y (c) constante perfeccionamiento y renovación de sistemas. Para que el DO tenga un buen funcionamiento es importante mantener una visión global de la empresa y un enfoque de sistemas abiertos buscando desarrollar las potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones internas y externas. El DO no se debe considerar como un proyecto o capacitación ni como una solución de emergencia para un momento de crisis. Es decir, como si fuera una intervención aislada.

## OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**Niebles, et. (2007)** El objetivo es mejorar el desempeño de la organización, a través de la creación de un mejor ambiente organizacional, así como la funcionalidad y bienestar de los empleados. (p, 31)

El Desarrollo Organizacional debe surgir a partir de objetivos específicos una vez diagnosticada la situación que se busca mejorar. Sin embargo, existen objetivos generales que pueden o no utilizarse dependiendo de cada situación en particular. Entre estos objetivos, destacan los siguientes: (a) desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos con el fin de potencializar el espíritu de equipo y la integración de todos los involucrados; (b) integrar y buscar el equilibrio entre las necesidades y objetivos de la empresa y del personal que la conforma; (c) perfeccionar los sistemas de información y comunicación; (d) desarrollar el sentido de pertenencia en las personas para incrementar su motivación y lealtad a la empresa; (e) desarrollar las potencialidades de los individuos en 5 las áreas técnicas, administrativas e interpersonales; (f) establecer un clima de confianza; y (g) crear un clima de receptividad con el fin de conocer las

realidades organizacionales para de esta manera diagnosticar y solucionar problemas.

## EL CAMBIO PLANEADO

Cambio Planeado Para implementar una mejora, optimizar un proceso o desarrollar habilidades, se debe pasar por un proceso de cambio. Todo cambio implica fuerzas positivas o de apoyo y las negativas o de resistencia. Estas últimas constituyen uno de los mayores retos a vencer, ya que el enfoque principal del DO se centra en cambiar la cultura de la organización. Es importante recalcar que después de implementar cualquier cambio, se le debe reforzar hasta que se adapte y fije en la conducta. Existe una variedad de enfoques para implementar un cambio, pueden ser estructurados, implícitos, explícitos, de visualización y de prioridades, entre otros. El análisis de cada situación en particular, servirá para la elección del enfoque y tipo de cambio que se desea aplicar, ya sea gradual, radical, o sistemático. La estrategia para el cambio que comúnmente se utiliza es la denominada normativa-reeducativa. Esta estrategia se basa en la retroalimentación y consiste en reeducar a las personas para que comprendan y puedan llevar a cabo los cambios necesarios.

## OPERACIONALIZACIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**Rolando Bolaños G. (2011).** La Revista Nacional de Administración “El Desarrollo Organizacional como Estrategia para la Modernización en la Administración Pública” Presenta; La experiencia administrativa del autor en la Administración Pública, permite afirmar que por naturaleza el ser humano se resiste al cambio y que la comodidad y seguridad que brinda la costumbre y la rutina lo aleja de momentos de angustia y estrés. Esta comodidad y seguridad aumentan exponencialmente en la Administración Pública con motivo de la estabilidad laboral de que gozan sus funcionarios por mandato legal y por la desidia que muestran los jefes por concretar adecuados procedimientos administrativos sancionatorios, para así separar a los funcionarios que no muestran un adecuado nivel de rendimiento y(o) incurren en actos ilegales o corruptos. Esto se sustenta con bases empíricas; verbigracia, la experiencia de más de casi quince años del autor en la “cosa pública”. En las ocasiones en que se determina la necesidad de un cambio en el Aparato Estatal o en alguna de sus instituciones, surgen las fuerzas de tensión que

se oponen a este cambio. Las instituciones públicas, por ser parte de un sistema político-administrativo, se ven afectadas por elementos endógenos y exógenos, por lo que podría decirse que su principal razón de cambio debería ser la adaptación o modernización de sus elementos (estructura, perfil de recurso humano, tecnología empleada, entre otros), conforme con las necesidades sociales establecidas por la población. No obstante, los cambios o modernizaciones organizacionales en la generalidad no son sencillos y se argumenta incluso que las instituciones públicas únicamente buscan el cambio con motivo de las crisis. Esto podría deberse a numerosas razones ajenas a la búsqueda de su modernización con base en un estudio anticipado, planeado y administrado, que más que generar tensión en la organización, le brinde oportunidades de mejora.

**Rolando Bolaños G. (2011).** Tomado de Leemans (1977), señala otros elementos que ostentan las instituciones públicas que las hacen resistentes al cambio: a) La organización gubernamental y sus subunidades mayores se encuentran frecuentemente en posiciones monopolísticas. b) El reclutamiento y el sistema de promoción de

personas frecuentemente impiden las iniciativas de innovación.

**Rolando Bolaños G. (2011).** Tomado de Leemans (1977), Las reformas administrativas frecuentemente tienen dimensiones políticas a la vez que burocráticas, lo que tiende a generar problemas en ambas áreas. d) La maquinaria gubernamental es amplia y compleja. e) Las estructuras y procesos de la maquinaria gubernamental se apoyan en constituciones, así como en muchas leyes y en redes complejas y detalladas de reglas y reglamentos. f) Los cambios propios del proceso democrático en la toma de decisiones públicas que requieren de consultas con diversos grupos, organizaciones y autoridades, han complicado más aún los procesos de reforma y frecuentemente han diferido o impedido acciones de reforma (p. 23-24). De dicho planteamiento se infiere nuevamente que lo ideal sería que las mismas lograran una evolución administrada articulada; en otras palabras, el cambio organizacional debe ser planeado, organizado, dirigido, controlado y evaluado, argumento que aumenta significativamente cuando se recuerda que dicha administración del cambio se enfoca

tanto en los recursos técnicos y financieros, como en los recursos humanos. Parafraseando al propio Leemans (1977) en cuanto a las reformas administrativas, se puede indicar muy acertadamente que el éxito o fracaso de las acciones de reforma dependen básicamente de la estructura de influencia y de poder de la organización, y de la influencia y poder de las personas y los grupos que apoyan o se oponen a la reorganización. Sería ilusorio concebir que las reformas administrativas y sus consiguientes cambios organizacionales son factibles a partir única y exclusivamente de transformaciones legales y(o) de representación gráfica de estructuras (organigramas), desatendiendo elementos motivacionales y de acompañamiento al recurso humano en general (inducción, capacitación, reasignaciones de puestos, entre otros), ya que por razones obvias es dicho recurso el que hará factible la reforma; muy por el contrario, en nuestro país la tónica generalizada ha sido concebir las reformas administrativas sin el debido acompañamiento para con el personal institucional. Igualmente, un movimiento de reforma administrativa, según necesidades de mejora en la prestación de bienes y



servicios públicos, debe ser un objetivo que emane del máximo nivel político, sin perder de vista la responsabilidad de las instancias técnicas conformadas por funcionarios profesionales de carrera, quienes cuentan con el conocimiento técnico y legal para hacerla posible. A lo largo del tiempo, y conforme con el impacto negativo que las reorganizaciones administrativas han generado para con los funcionarios públicos, según las potestades legales que ostentan los jefes públicos y que fueron planteadas por Bolaños (2010) el solo hecho de escuchar ese término es motivo de alteración, sentimientos encontrados, reticencia, tensión y nerviosismo; este aspecto emocional que reviste a cualquier funcionario hace que este se preocupe por la eventual posibilidad de perder su trabajo o los beneficios laborales. El cambio y modernización institucional en cualquier engranaje público es perenne y existe enorme responsabilidad por parte de los jefes públicos de carrera o de turno, para abordarlo técnicamente. Por ende, concretar adecuadas estrategias de comunicación, acompañamiento en la operacionalización del cambio o modernización y posterior evaluación de su impacto institucional son

elementos propios del llamado Desarrollo Organizacional.

## GESTIÓN MUNICIPAL

Es el factor clave del Desarrollo Local; un buen desarrollo implica fortalecer capacidades en todas las dimensiones para el desarrollo integral del municipio que se fundamenta en lo político, económico, social y ambiental. Las municipalidades son entes que impulsan y orientan el proceso de la mejora continua de la gestión.

La gestión municipal en el marco de la dimensión política, significa la revisión de capacidades institucionales en la administración, prestación de servicios, implementación de proyectos, entre otros. Para mejorar la gestión municipal se debe saber, a ciencia cierta, en qué áreas de la gestión municipal debemos invertir mayor esfuerzo y qué capacidades desarrollar para lograrlo. Por ello se debe evaluar una gestión municipal para dar a conocer el nivel de desarrollo de cada aspecto relacionado con la gestión, además proporciona información que oriente acertadamente la toma de decisiones.

La gestión municipal enfocada en el marco de la dimensión política se subdivide en 4 áreas de

observación: Desarrollo Organizacional, finanzas municipales, servicios y proyectos y gobernabilidad democrática de los cuales nos ocuparemos del estudio del Desarrollo Organizacional que se ocupa de:

1. Capacidad de la municipalidad de operar de acuerdo a objetivos y metas
2. Capacidad de ordenar el territorio
3. Capacidad de contar con personal formado adecuadamente
4. Capacidad de implementar tecnologías modernas
5. Capacidad de relacionar con otras instituciones a nivel vertical y horizontalmente.

La dimensión política es el factor clave de la Gestión municipal, para el cual se ha definido cuatro áreas de observación, de los cuales estudiamos:

**El Desarrollo Organizacional:** significa que se desarrollan procesos planificados destinados a cambiar actitudes, valores, comportamientos y la estructura de la organización, modo que pueda adaptarse mejor a las tecnologías, problemas y desafíos que surgen en el entorno.

### 2.3. Definición de términos básicos.

1. **Política Nacional.**- Conjunto de las actividades gubernamentales que realizan los órganos del Estado, desplegadas en el tiempo en cuanto que ese conjunto obedece a un determinado cuadro o sistema de ideas, directivas, es decir a un programa o proyecto político (Dic. Mil. Estr. Pol Pag-132).
2. **Modernización del estado.** - La modernización del Estado es un proceso de mejoramiento continuo, que requiere del concurso de múltiples actores: los políticos, los funcionarios públicos y los propios usuarios de los servicios. (Fundación Jaime Guzmán 2011).
3. **Planes Estratégicos.** - Es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos.
4. **Planes Operativos.** - Es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental...) o un fragmento del mismo (departamento, sección, delegación, oficina...) enumeran los objetivos y las directrices que deben cumplir en el corto plazo.
5. **Gestión Pública.** - Es una especialidad que se enfoca en la correcta y eficiente administración de los recursos del Estado, a fin de satisfacer las necesidades de la ciudadanía e impulsar el desarrollo del país.
6. **Desarrollo Organizacional.** - Es un esfuerzo planeado que abarca desde arriba toda la organización administrativa para aumentar su eficiencia y su salud mediante intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, y que emplea los conocimientos de las ciencias del comportamiento. Richard Beckhard

- 7. Cambio planeado.** - “el diseño predeterminado y el establecimiento de una innovación estructural, un nuevo plan de acción o nuevas metas, o un cambio en la filosofía de operación, clima o estilo”.
- 8. Capacidad.** - Circunstancia o conjunto de condiciones, cualidades o aptitudes, especialmente intelectuales, que permiten el desarrollo de algo, el cumplimiento de una función, el desempeño de un cargo, etc.
- 9. Objetivos.** - es el fin último al que se dirige una acción u operación. Es el resultado o sumatoria de una serie de metas y procesos.
- 10. Metas.-** Una meta es el fin hacia el que se dirigen las acciones o deseos. De manera general, se identifica con los objetivos o propósitos que una persona o una organización se marca.
- 11. Servicio civil meritocrático.** -Mejorar los ingresos de la mayoría de los servidores públicos e incentivar su crecimiento personal y profesional en la administración pública.
- 12. Sistemas de Información.** -Se entiende como el conjunto de tecnologías, procesos, aplicaciones de negocios y software disponibles para las personas dentro de una organización.
- 13. Tecnología.-** La tecnología es la ciencia aplicada a la resolución de problemas concretos. Constituye un conjunto de conocimientos científicamente ordenados, que permiten diseñar y crear bienes o servicios.

## **2.4. Formulación de Hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis General.**

Existe relación significativa entre la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Yanacancha en el periodo de gestión 2016 a 2018.

#### **2.4.2. Hipótesis Específicas**

1. Existe relación significativa entre la Dimensión Gobierno Abierto de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Yanacancha en el periodo de gestión 2016 a 2018.
2. Existe relación significativa entre la Dimensión Gobierno Electrónico de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Yanacancha en el periodo de gestión 2016 a 2018.
3. Determinar la relación de la Dimensión Gobierno Interinstitucional de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Yanacancha en el periodo de gestión 2016 a 2018.

#### **2.5. Identificación de Variables.**

La identificación de variables para el presente estudio fue:

##### **VARIABLE I**

La política nacional de modernización de la gestión pública

## VARIABLE II

### Desarrollo organizacional

#### 2.6. Definición Operacional de variables e indicadores.

VARIABLES		DIMENCIONES	INDICADORES
V. T. I. POLITICA NACIONAL DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA	Es el principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú. Establece la visión, los principios y lineamientos para una actuación coherente y eficaz del sector público al servicio de los ciudadanos y el desarrollo del país.	<b>Gobierno abierto</b> <b>Gobierno electrónico</b> <b>Gobierno interinstitucional</b>	Alto Medio Bajo
V.T.II. DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Es realizar procesos planificados destinados a cambiar actitudes, valores, comportamientos y la estructura de la organización de modo que pueda adaptarse mejor a las tecnologías, problemas y desafíos que surgen en el entorno.	<b>Capacidad de operar de acuerdo a objetivos y metas.</b> <b>Capacidad de adecuarse a la Ley del servicio civil</b> <b>Planes de mejora continua(tecnologías de información y comunicaciones, articulación interinstitucional)</b>	Alto Medio Bajo

### **CAPITULO III METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

#### **31. Tipo de investigación.**

De acuerdo al propósito de la investigación y la naturaleza de los problemas y objetivos formulados, el estudio incorporó la metodología de investigación Aplicada a raíz de que describe la realidad del problema en la municipalidad y los resultados de la investigación son alternativa de solución a dichos problemas apoyado en los conocimientos de la política nacional de modernización de la gestión pública que el estado viene promoviendo desde el año 2002 y sus diferentes modificaciones al año 2013. (Mario Tamayo y Tamayo 2002).

#### **32. Métodos de investigación.**

El método utilizado en esta investigación es el método científico Deductivo – Inductivo.



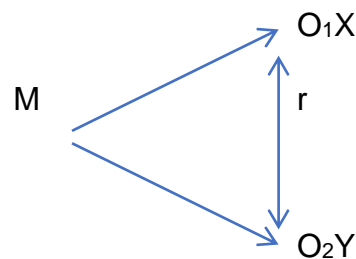
### 33. Diseño de investigación.

Esta investigación pertenece al enfoque cuantitativo y se ha utilizado el diseño correlacional y requiere de un tipo de diseño específico de estudio de casos, es aplicado en aspectos específicos que estudia un fenómeno dentro de un contexto real que presenta situaciones únicas y se basa en la recolección de datos en una sola oportunidad y es descriptivo por la recolección de datos para investigar e indagar la relación de cada una de las variables.

Para la investigación se encuesta a los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Yanacancha. El diseño correlacional se muestra gráficamente en la figura:

Figura 3

Esquema del Diseño de Investigación



Dónde:

M: Muestra en estudio

O<sub>1</sub>, O<sub>2</sub>: Observaciones de las variables

X: Políticas de Modernización de la Gestión Pública

Y: Desarrollo Organizacional

R: Relación entre las variables en estudio

### 34. Población y muestra.

La población o universo de estudio para esta investigación comprende a todos los funcionarios de la municipalidad según la planilla de remuneraciones.

El Universo social está comprendido por todos los trabajadores de las municipalidades a nivel nacional, de la región y distritos del país.

La unidad de análisis queda conformada por los 28 funcionarios de la Municipalidad Distrital de Yanacancha.

Para la presente investigación consideramos el Muestreo censal dado que se ha considerado de forma directa e intencionalmente a todos funcionarios de la unidad de análisis (Muestra = 28 funcionarios).

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

#### **3.5.1. Técnicas de recolección de datos.**

Técnica de recolección de datos, es el conjunto de procedimientos organizados para recolectar datos correctos que conllevan a medir una variable o conocer una variable.

Las principales técnicas utilizadas en el desarrollo de la investigación, son:

##### **a) Encuestas**

#### **3.5.2. Instrumentos de recolección de datos.**

En esta investigación se utilizó como instrumentos de recolección de datos las Fichas técnicas de los cuestionarios.

“Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (Arias 2012, p. 68).

### **3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Concluido el trabajo de campo, se procedió a construir una base de datos se inició una fase esencial de resumen, análisis e interpretación de la información obtenida. Se adoptaron las siguientes técnicas:

- a) Obtención de frecuencias y porcentajes en las dimensiones respectivas de las variables.
- b) Construcción de tablas por dimensión.
- c) Elaboración de gráficos por dimensión.
- d) Análisis inferencial con la prueba de chi cuadrado. La técnica estadística y probabilística.

### **3.7. Tratamiento Estadístico.**

Se ha utilizado las fórmulas establecidas para el análisis de los datos descriptivos de las variables, para el análisis estadístico se hizo uso de las medidas de tendencia central, las medidas de variabilidad, se ha empleado las inferencias estadísticas para comprobar las hipótesis propuestas en la investigación, se hizo uso de la prueba de chi cuadrada.

Hemos utilizado como instrumento de apoyo el paquete estadístico para datos cuantitativos SPSS 25, que nos permite desarrollar la generalización de los resultados.

### **3.8. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación**

#### **3.8.1. Selección de instrumentos**

Arias (2012) afirma sobre; el instrumento para recolectar datos es cualquier recurso, dispositivo o formato, que se usa para adquirir, registrar, acumular datos de información.

El instrumento utilizado para el estudio de la presente investigación

es la Ficha técnica de cuestionario.

**Instrumento que mide la variable Política de Modernización de la Gestión Pública.**

<b>Autores y año:</b>	Liliana Evita Yachachin Pérez 2018 Carolina Robles Gomez 2018
<b>Universo de estudio:</b>	Municipalidad Distrital de Yanacancha
<b>Nivel de confianza:</b>	95.0 %
<b>Margen de error:</b>	<b>5.0 %</b>
<b>Tamaño muestral:</b>	28
<b>Tipo de técnica:</b>	Encuesta
<b>Tipo de Instrumento:</b>	Cuestionario
<b>Fecha trabajo de campo:</b>	2018
<b>Escala de medición:</b>	Ordinal
<b>Tiempo Utilizado:</b>	30 minutos

**Instrumento que mide la variable Desarrollo Organizacional.**

<b>Autores y año:</b>	Liliana Evita Yachachin Pérez 2018 Carolina Robles Gomez 2018
<b>Universo de estudio:</b>	Municipalidad Distrital de Yanacancha
<b>Nivel de confianza:</b>	95.0 %
<b>Margen de error:</b>	<b>5.0 %</b>
<b>Tamaño muestral:</b>	28
<b>Tipo de técnica:</b>	Encuesta
<b>Tipo de Instrumento:</b>	Cuestionario
<b>Fecha trabajo de campo:</b>	2018
<b>Escala de medición:</b>	Ordinal
<b>Tiempo Utilizado:</b>	30 minutos

**3.8.2. Validez de los instrumentos**

Hernández et. (2014) afirman sobre; validez es el grado en que un instrumento mide realmente la variable que busca medir.

Para la validez del instrumento, se ha considerado la relevancia, pertinencia y claridad de los ítems del instrumento, tomado del Instrumento para la autoevaluación de la Gestión Municipal de Manuel Brillas et. 2008.

### **3.8.3. Confiabilidad de los instrumentos**

Hernández et. (2014) afirman que la fiabilidad es el grado en que su aplicación repetida a un mismo sujeto y objeto dan resultados iguales.

Para la fiabilidad del cuestionario se hizo uso del estadístico de Alfa de Cronbach a 28 funcionario que participaron en la muestra. Los datos se procesaron con el Programa Estadístico SPSS 25.

## **39. Orientación ética**

En la presente investigación se ha respetado los criterios indicados en anexos del reglamento de grados y títulos para la investigación cuantitativa de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión; del mismo modo se ha respetado la autoría del material bibliográfico que se ha utilizado citándolos en las referencias de autores, editoriales y el año de su publicación. Los comentarios a las citas de las autoras de esta investigación han considerado los derechos del autor de los artículos, la autoría de los instrumentos para el recojo de información, la validación de los instrumentos como soporte para su aplicación.

## **CAPITULO IV RESULTADOS Y DISCUSION**

### **4.1. Descripción del trabajo de campo**

El trabajo de campo fue realizado considerando a los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Yanacancha en el período de estudio, quienes fueron encuestados directa y profundamente.

3. Del mismo modo se tomaron los datos y fueron procesados con el software SPSS 25, se ha tenido en cuenta las tres etapas, una representación de tablas de frecuencias por cada pregunta de las variables y dimensiones, las representaciones gráficas respectivas y finalmente aplicamos una prueba de hipótesis utilizando el estadístico Chi cuadrado.

### **4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados**

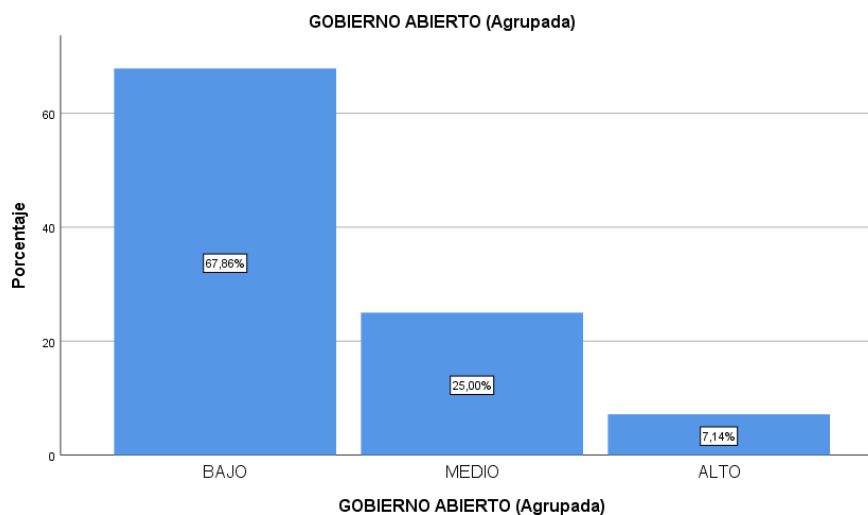
## VARIABLES I: Política de modernización de la gestión pública

### Dimensión 1: Gobierno Abierto.

Tabla 1.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	19	67,9	67,9	67,9
	MEDIO	7	25,0	25,0	92,9
	ALTO	2	7,1	7,1	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Gráfico N° 1



La información obtenida de la Dimensión 1 VI: Gobierno Abierto, nos muestra que el 67.9% de los encuestados afirman que en el gobierno local del Distrito se tiene en cuenta el Diagnóstico, los Planes, el presupuesto por resultados, la gestión por procesos entre otros en un nivel bajo a medio en un 25% dado que la entidad viene laborando con el plan estratégico elaborado en el 2014.

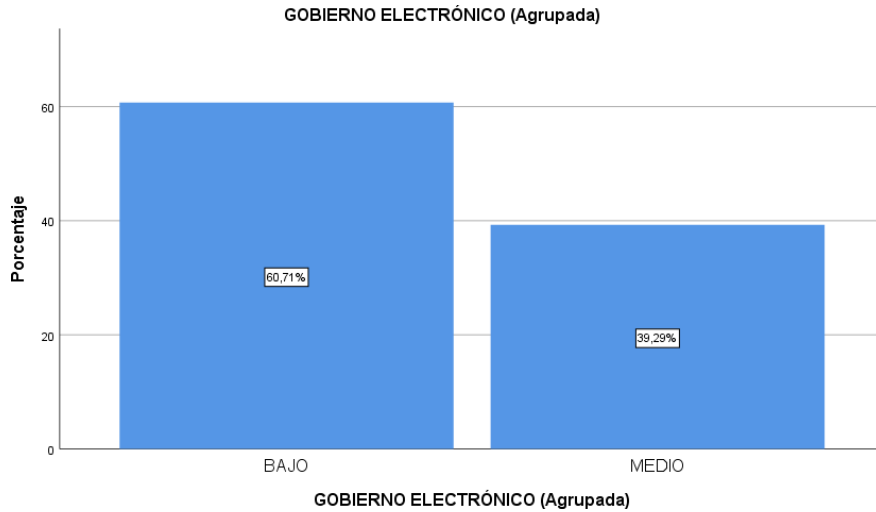
### Dimensión 2: Gobierno Electrónico.

Tabla 2

### GOBIERNO ELECTRÓNICO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	17	60,7	60,7	60,7
	MEDIO	11	39,3	39,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

**Gráfico N° 2**



La información obtenida de la Dimensión 2 VI: Gobierno Electrónico, nos muestra que el 60.7% de los encuestados afirman que en el gobierno local del Distrito se tiene en cuenta los Sistemas de información al ciudadano, las plataformas nacionales de gobierno y los proyectos de servicio en línea en un nivel bajo a medio en un 39.3% dado que la entidad no actualiza su página web, sólo ha incorporado algunas plataformas nacionales en su sistema de gestión y no tiene proyectos para implementar los servicios en línea.

### Dimensión 3: Gobierno Interinstitucional.

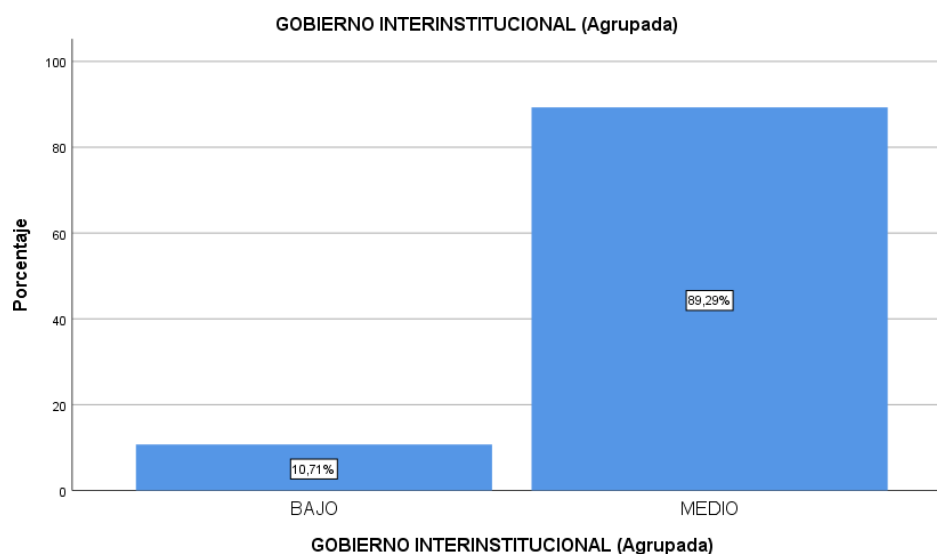
**Tabla 3**

### GOBIERNO INTERINSTITUCIONAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	3	10,7	10,7	10,7
	MEDIO	25	89,3	89,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	



**Gráfico N° 3**



La información obtenida de la Dimensión 3 VI: Gobierno Interinstitucional, nos muestra que el 89.3% de los encuestados afirman que en el gobierno local del Distrito se tiene en cuenta la relación de las políticas de la entidad con las políticas nacionales del estado, la colaboración con las organizaciones de la sociedad civil y la colaboración con otros sectores del estado en un nivel medio a bajo en un 10.7% dado que la entidad atiende los objetivos establecidos anualmente con el MEF, en todo momento se encuentra haciendo labores sociales y está buscando acuerdos con otros sectores del estado.

## **VARIABLES II: Desarrollo organizacional**

### **Dimensión 1: Capacidad de Operar de Acuerdo a Objetivos y Metas.**

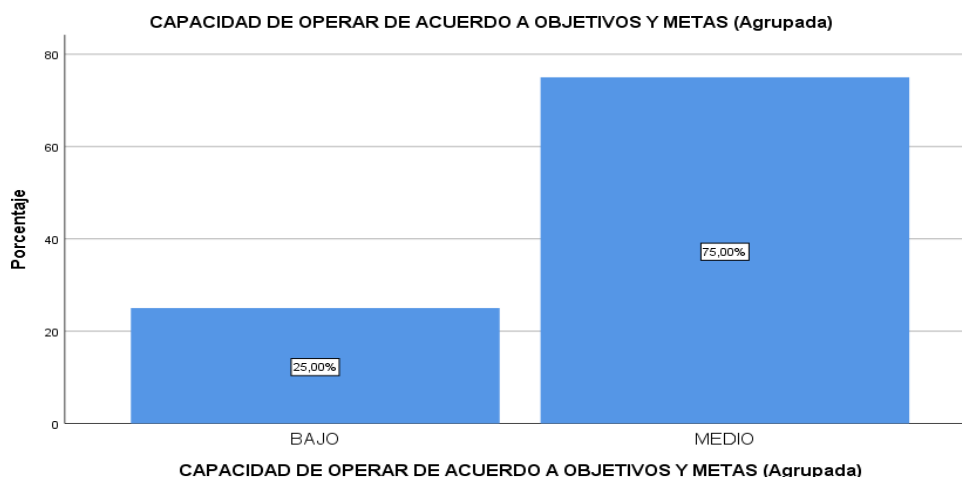
**Tabla 4**

#### **CAPACIDAD DE OPERAR DE ACUERDO A OBJETIVOS Y METAS**

Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
------------	------------	-------------------	----------------------

Válido	BAJO	7	25,0	25,0	25,0
	MEDIO	21	75,0	75,0	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

**Gráfico N° 4**



La información obtenida de la Dimensión 1 VII: Capacidad de Operar de Acuerdo a Objetivos y Metas, nos muestra que el 75% de los encuestados afirman que en el gobierno local del Distrito se tiene en cuenta los Objetivos y las Metas establecidas un nivel medio a bajo en un 25% dado que la entidad no actualiza sus estudios de la realidad local, los planes estratégicos y operativos, cumpliendo con algunos proyectos aprobados en sesiones participativas.

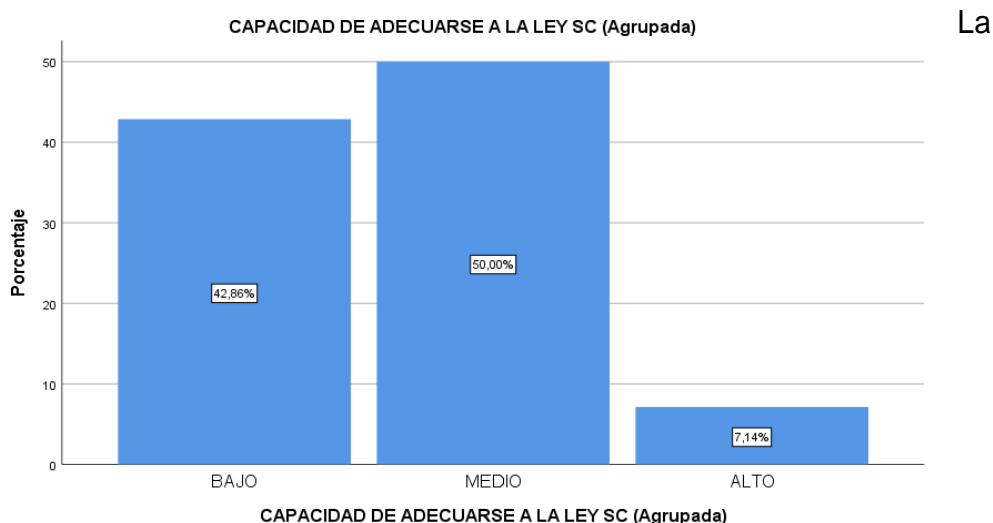
## **Dimensión 2: Capacidad de Adecuarse a la Ley del Servicio Civil**

**Tabla 5**

### **CAPACIDAD DE ADECUARSE A LA LEY SC**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	12	42,9	42,9	42,9
	MEDIO	14	50,0	50,0	92,9
	ALTO	2	7,1	7,1	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

**Gráfico N° 5**



información obtenida de la Dimensión 2 VII: Capacidad de Adecuarse a la Ley del Servicio Civil, nos muestra que el 50.0% de los encuestados afirman que en el gobierno local del Distrito se tiene en cuenta los avances de la entidad al proceso de tránsito y preparación al servicio civil; mapeo de puestos, procesos y planes de mejora; así como la valoración al personal y la capacitación en un nivel medio a bajo en un 42.9% dado que la entidad no viene avanzando el proceso de adecuación a la Ley del Servicio Civil.

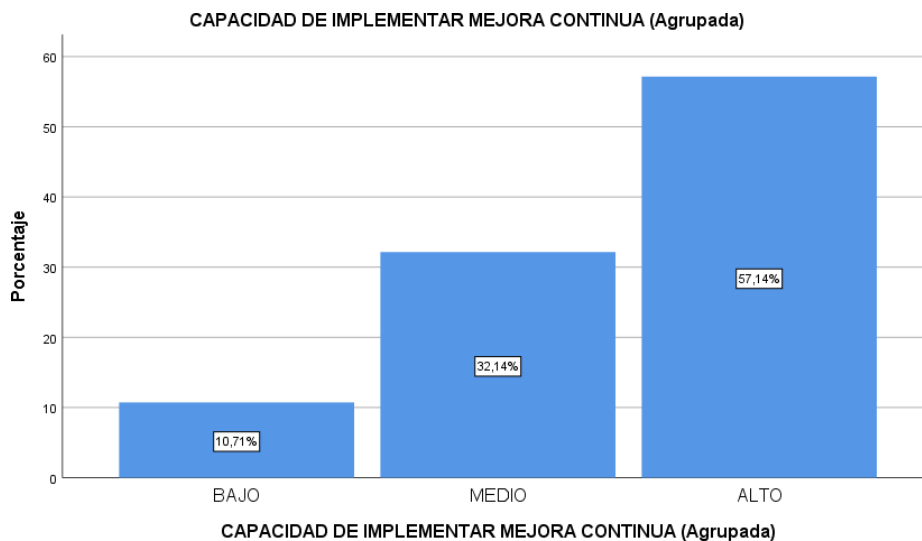
**Dimensión 3: Capacidad de Implementar la Mejora Continua.**

**Tabla 6**

**CAPACIDAD DE IMPLEMENTAR MEJORA CONTINUA**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	3	10,7	10,7	10,7
	MEDIO	9	32,1	32,1	42,9
	ALTO	16	57,1	57,1	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

**Gráfico N° 6**



La información obtenida de la Dimensión 3 VII: Capacidad de Implementar la Mejora Continua, nos muestra que el 57.1% de los encuestados afirman que en el gobierno local del Distrito se cuenta con un consejo de coordinación regional y local previsto por la LOM, se promueven espacios de participación ciudadana local con presencia del alcalde y viene desarrollando trabajos de forma mancomunada con el gobierno regional en un nivel alto a medio en un 32.14%.

#### **4.3. Prueba de hipótesis**

Primera hipótesis:

HO: No existe relación significativa entre la Dimensión Gobierno Abierto de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Yanacancha del periodo de estudio 2016 a 2018.

H1: Existe relación significativa entre la Dimensión Gobierno Abierto de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública con el

Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Yanacancha del periodo de estudio 2016 a 2018.

1. Alfa o nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$

2. Regla de Decisión:

Si el p-valor  $\leq 0.05$ , se acepta  $H_1$

Si el p-valor  $> 0.05$ , se rechaza  $H_1$

**Hallando el valor del nivel de significancia**

**Tabla cruzada GOBIERNO ABIERTO\*DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

			DESARROLLO ORGANIZACIONAL							
			22	28	31	33	34	35	38	Total
GOBIERNO ABIERTO	14	Recuento	3	0	4	2	0	0	0	9
	16	Recuento	0	0	0	0	0	0	4	4
	17	Recuento	0	0	1	0	0	0	0	1
	19	Recuento	0	2	0	1	2	0	0	5
	20	Recuento	0	0	0	0	0	2	0	2
	21	Recuento	0	0	0	0	4	0	0	4
	22	Recuento	0	0	1	0	0	0	0	1
	28	Recuento	0	0	2	0	0	0	0	2
Total	Recuento	3	2	8	3	6	2	4	28	

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	97,170 <sup>a</sup>	42	,000
Razón de verosimilitud	72,368	42	,002
Asociación lineal por lineal	,971	1	,325
N de casos válidos	28		

a. 56 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,07.

**Medidas simétricas**

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	,881	,000
N de casos válidos		28	

Considerando el p-valor igual a 0.000, así mismo comparando con el nivel de significancia asintótica (bilateral), y verificando que es menor que el alfa establecido en 0.05 entonces se acepta la  $H_1$

**Conclusión:**

Existe suficiente evidencia estadística a un nivel de significancia de 0.05, para concluir que la Dimensión Gobierno Abierto de la Política de Modernización de la Gestión Pública se relaciona significativamente con Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Yanacancha en el periodo de estudio 2016 a 2018.

Segunda hipótesis:

HO: No existe relación significativa entre la Dimensión Gobierno Electrónico de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública con El Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Yanacancha del periodo de estudio 2016 a 2018.

H1: Existe relación significativa entre la Dimensión Gobierno Electrónico de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública con El Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Yanacancha del periodo de estudio 2016 a 2018.

**1. Alfa o nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$**

**2. Regla de Decisión:**

Si el p-valor  $\leq 0.05$ , se acepta  $H_1$

Si el p-valor  $> 0.05$ , se rechaza  $H_1$

**Hallando el valor del nivel de significancia**

### Tabla cruzada GOBIERNO ELECTRONICO\*DESARROLLO ORGANIZACIONAL

		DESARROLLO ORGANIZACIONAL							Total
		22	28	31	33	34	35	38	
GOBIERNO	4 Recuento	3	0	0	0	4	0	0	7
ELECTRONICO	5 Recuento	0	2	4	0	2	2	0	10
	6 Recuento	0	0	4	3	0	0	0	7
	7 Recuento	0	0	0	0	0	0	4	4
Total	Recuento	3	2	8	3	6	2	4	28

### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	61,333 <sup>a</sup>	18	,000
Razón de verosimilitud	56,247	18	,000
Asociación lineal por lineal	8,841	1	,003
N de casos válidos	28		

a. 28 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,29.

### Medidas simétricas

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	,829	,000
N de casos válidos		28	

Considerando el p-valor igual a 0.000, así mismo comparando con el nivel de significancia asintótica (bilateral), y verificando que es menor que el alfa establecido en 0.05 entonces se acepta la H1

### Conclusión:

Existe suficiente evidencia estadística a un nivel de significancia de 0.05, para concluir que la Dimensión Gobierno Electrónico de la Política de Modernización de la Gestión Pública se relaciona

significativamente con Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Yanacancha en el periodo de estudio 2016 a 2018.

**TERCERA HIPÓTESIS:**

HO: No existe relación significativa entre la Dimensión Gobierno Interinstitucional de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Yanacancha en el periodo de estudio 2016 a 2018.

H1: Existe relación significativa entre la Dimensión Gobierno Interinstitucional de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Yanacancha en el periodo de estudio 2016 a 2018.

**1. Alfa o nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$**

**2. Regla de Decisión:**

Si el p-valor  $\leq 0.05$ , se acepta H<sub>1</sub>

Si el p-valor  $> 0.05$ , se rechaza H<sub>1</sub>

**Hallando el valor del nivel de significancia**

**Tabla cruzada GOBIERNO INTERINSTITUCIONAL\*DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

			DESARROLLO ORGANIZACIONAL							Total
			22	28	31	33	34	35	38	
GOBIERNO	4	Recuento	0	2	0	0	4	0	0	6
INTERINSTI	5	Recuento	0	0	2	0	0	0	0	2
TUCIONAL	6	Recuento	3	0	6	3	2	2	4	20
Total		Recuento	3	2	8	3	6	2	4	28



### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	24,811 <sup>a</sup>	12	,016
Razón de verosimilitud	25,865	12	,011
Asociación lineal por lineal	,006	1	,938
N de casos válidos	28		

a. 20 casillas (95,2%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,14.

### Medidas simétricas

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coficiente de contingencia	,685	,016
N de casos válidos		28	

Considerando el p-valor igual a 0.016, así mismo comparando con el nivel de significancia asintótica (bilateral), y verificando que es menor que el alfa establecido en 0.05 entonces se acepta la H1

### Conclusión:

Existe suficiente evidencia estadística a un nivel de significancia de 0.05, para concluir que la Dimensión Gobierno Interinstitucional de la Política de Modernización de la Gestión Pública se relaciona significativamente con Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Yanacancha en el periodo de estudio 2016 a 2018.

### HIPÓTESIS GENERAL:

HO: No existe relación significativa entre la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Yanacancha en el periodo de estudio 2016 a 2018.

H1: Existe relación significativa entre la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Yanacancha en el periodo de estudio 2016 a 2018.

1. Alfa o nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$

2. Regla de Decisión:

Si el p-valor  $\leq 0.05$ , se acepta  $H_1$

Si el p-valor  $> 0.05$ , se rechaza  $H_1$

**H**  
**Tabla cruzada POLITICA NACIONAL DE MODERNIZACION DEL ESTADO\*DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

			DESARROLLO ORGANIZACIONAL							
			22	28	31	33	34	35	38	Total
POLITICA NACIONAL DE MODERNIZACION DEL ESTADO	24	Recuento	3	0	0	0	0	0	0	3
	25	Recuento	0	0	4	0	0	0	0	4
	26	Recuento	0	0	0	2	0	0	0	2
	28	Recuento	0	2	1	0	0	0	0	3
	29	Recuento	0	0	0	0	4	0	4	8
	30	Recuento	0	0	0	0	2	0	0	2
	31	Recuento	0	0	0	1	0	2	0	3
	33	Recuento	0	0	1	0	0	0	0	1
40	Recuento	0	0	2	0	0	0	0	2	
Total	Recuento	3	2	8	3	6	2	4	28	

el valor del nivel de significancia

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	117,444 <sup>a</sup>	48	,000
Razón de verosimilitud	83,284	48	,001
Asociación lineal por lineal	3,064	1	,080
N de casos válidos	28		

a. 63 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,07.

#### Medidas simétricas

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coeficiente de contingencia	,899	,000
	N de casos válidos	28	

Considerando el p-valor igual a 0.000, así mismo comparando con el nivel de significancia asintótica (bilateral), y verificando que es menor que el alfa establecido en 0.05 entonces se acepta la H1

### **Conclusión:**

Existe suficiente evidencia estadística a un nivel de significancia de 0.05, para concluir que la Política de Modernización de la Gestión Pública se relaciona significativamente con Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Yanacancha en el periodo de estudio 2016 a 2018.

#### **4.4. Discusión de resultados**

Con esta investigación se busca determinar la relación que existe entre la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública y el Desarrollo Organizacional en la Municipalidad del distrito de Yanacancha, Pasco en el periodo de estudio 2016 a 2018.

Teniendo en cuenta el objetivo general con el estadístico de Pearson indica que existe relación positiva y moderada entre las variables de estudio, (sig. asintónica bilateral = 0.000 < 0.05). Considerando que con DS 004-2013-PCM se aprobó la Política de Modernización de la Gestión Pública al 2021 y su plan de implementación a través de la RM 125-2013-PCM que en suma viene impulsando el proceso de modernización de la gestión pública, toda vez que los gobiernos locales y regionales no se encuentran enfocados a la

política del estado enfocado al servicio adecuado al ciudadano que exige un gobierno abierto, moderno, participativo, colaborativo expresado en la noción de un buen gobierno local.

De acuerdo al primer objetivo específico los resultados obtenidos con el estadístico de Pearson nos indica que existe una relación positiva y moderada entre las variables de estudio (sig. asintónica bilateral =  $0.000 < 0.05$ ). De acuerdo a la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública el gobierno local debe contar con todos los instrumentos de gestión alineados a las políticas estatales y un hecho encontrado en el estudio es que la entidad actualiza sus estudios de la realidad local, los planes estratégicos y operativos, cumpliendo sólo con algunos proyectos aprobados en sesiones participativas.

De acuerdo al segundo objetivo específico los resultados obtenidos con el estadístico de Pearson nos indica que existe una relación positiva y moderada entre las variables de estudio (sig. asintónica bilateral =  $0.000 < 0.05$ ). De acuerdo a la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública el gobierno local debe incorporar a su gestión el sistema electrónico para hacer una gestión más eficiente y un hecho encontrado en el estudio es que la entidad no actualiza su página web, sólo ha incorporado algunas plataformas nacionales en su sistema de gestión y no tiene proyectos para implementar los servicios en línea.

De acuerdo al tercer objetivo específico los resultados obtenidos con el estadístico de Pearson nos indica que existe una relación positiva y moderada entre las variables de estudio (sig. asintónica bilateral =

0.016 < 0.05). De acuerdo a la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública el gobierno local debe acercarse más a la población, trabajar de forma mancomunada con otros sectores y un hecho encontrado en el estudio es que la entidad sólo atiende los objetivos establecidos anualmente con el MEF, en todo momento se encuentra haciendo labores sociales y está buscando acuerdos con otros sectores del estado.

## CONCLUSIONES

**Primero:** Referente al objetivo general, se concluye que existe relación positiva y moderada entre la Política Nacional de Modernización de la gestión pública y el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Yanacancha en el periodo de estudio 2016 a 2018 (sig. bilateral = 0,000 < 0.05, chi cuadrada de Pearson)

**Segundo:** En relación al primer objetivo específico se concluye que, existe relación significativa y moderada entre la Dimensión Gobierno Abierto de la Política Nacional de Modernización de la gestión pública y el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Yanacancha en el periodo de estudio 2016 a 2018. (sig. bilateral = 0,000 < 0.05, chi cuadrada de Pearson).

**Tercero:** Respecto del segundo objetivo específico, se concluye que existe relación positiva y moderada entre la Dimensión Gobierno Electrónico de la Política Nacional de Modernización de la gestión pública y el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Yanacancha en el periodo de estudio 2016 a 2018. (sig. bilateral = 0,000 < 0.05, chi cuadrada de Pearson).

**Cuarto:** Respecto del segundo objetivo específico, se concluye que existe relación positiva y moderada entre la Dimensión Gobierno Interinstitucional de la Política Nacional de Modernización de la gestión pública y el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Yanacancha en el periodo de estudio 2016 a 2018. (sig. bilateral = 0,016 < 0.05, chi cuadrada de Pearson).

## RECOMENDACIONES

### **Primera:**

Se recomienda a las autoridades de la MDY, revisar y mejorar los procesos para ejecutar en forma eficiente y eficaz aspectos inherentes a la Política Nacional de Modernización de la gestión pública en el cumplimiento al Decreto Supremo N° 004-2013-PCM como Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 y su Plan de Implementación aprobado con la Resolución Ministerial 125-2013-PCM aplicable a los gobiernos locales de nuestro país.

### **Segunda:**

Se recomienda a las autoridades de la MDY, iniciar una gestión contando con planes estratégicos, operativos, etc; estableciendo y aplicando objetivos estratégicos para hacer cumplir en el proceso de desarrollo de la gestión y alcanzar el Desarrollo Organizacional de la entidad local.

### **Tercera:**

Se recomienda a las autoridades de la MDY, capacitar a los trabajadores nombrados sobre el manejo de los sistemas administrativos que promueve el estado e insertarse definitivamente a la Ley del servicio civil meritocrático, a fin de que la entidad cumpla con promover la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral sostenible y armónico de su circunscripción.

### **Cuarta:**

Se recomienda a las autoridades de la MDY, aprovechar los avances tecnológicos que el Estado promueve, para facilitar la gestión en los

diferentes sistemas administrativos de la organización; así como también concluir con los acuerdos y convenios a los cuales ha llegado con otras instituciones de gobierno a nivel vertical y horizontal para lograr una gestión eficiente y eficaz en favor de la población.



## BIBLIOGRAFÍA.

- Presidencia del Consejo de Ministros (2013). Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. SGP. Perú progreso para todos
- Elmira Niebles, Oñoro y Oñoro (2007). Procesos desarrollados por gerentes sociales de ongs. Edición electrónica gratuita. Texto completo de [www.eumed.net/libros/2007a](http://www.eumed.net/libros/2007a).
- Enrique Quedena Sambrano (2004). Autoevaluación del Buen Gobierno en Municipios Rurales del Perú. Red de Municipalidades Rurales del Perú. Jesús María – Lima.
- Noel Barillas y otros (2008). Instrumento para la Autoevaluación de la Gestión Municipal. Biblioteca Nacional del Perú.
- Rafael Guizar Montufar (2013). Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones. 4ta Edición. Editorial McGrawHill. México.
- Mario Enrique Pinto Cristiani (2012). Desarrollo Organizacional. 1ra Edición. Red Tercer Milenio S.C. Estado de México.
- Gerardo Sanchez Ambriz (2013). El Desarrollo Organizacional: Una Estrategia de Cambio para las Instituciones Documentales. Anales de Documentación. Universidad de Murcia. España.
- Cumings Worley (2007). Desarrollo Organizacional y Cambio. 8va Edición. Editorial Thomson España.
- Instituto de Desarrollo Local (1999). ABC del Desarrollo Local INAP – México
-

## WEBGRAFIAS

- <http://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/392/Tesis%20PDF.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4873/PRIETO\\_BARRAGAN\\_TRACY\\_ALEXANDRA\\_ELEMENTOS.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4873/PRIETO_BARRAGAN_TRACY_ALEXANDRA_ELEMENTOS.pdf?sequence=1)
- <https://www.oas.org/es/sap/dgpe/innovacion/banco/SISTEMA%20DE%20EVALUACION%20DE%20DESEMPE%C3%91O%20MUNICIPAL%20-%20SEDEM.pdf>
- <http://www.sismap.gob.do/Municipal/uploads/Manual-2016.pdf>
- <http://www.ur.mx/LinkClick.aspx?fileticket=QqaAp5o0iYM%3D&tabid=2636&mid=4250>

**ANEXOS**

## ANEXOS:

01

### ENCUESTA

La presente encuesta está dirigida a los colaboradores funcionarios de la Municipalidad Distrital de Yanacancha; responde a la investigación: POLITICA NACIONAL DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTION PÚBLICA Y EL NIVEL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE YANACANCHA - PASCO PERIODOS 2016 Y 2017. Que tiene fines académicos e investigativos, el mismo que servirá como aporte para el Desarrollo Organizacional en las instituciones. Se agradece su participación en la correspondencia de las preguntas. Marcar con una "X" donde corresponda Alto, Medio o Bajo

POLITICA NACIONAL DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTION PÚBLICA				
Ítems	Gobierno abierto	Alto	Medio	Bajo
1	¿Se cuenta con un Diagnóstico o estudio detallado de la realidad del distrito de Yanacancha, discutido y aprobado por la población?			
2	¿El plan de desarrollo concertado fue elaborado considerando los informes que presenta el diagnóstico de la realidad local? (si el diagnóstico se realizó después de aprobar el PDC o si no se conocía el	si		no
3	¿El plan operativo anual de la municipalidad cuenta con metas cuantitativas que acompaña a los objetivos señalados? (si el POA no indica por ejm. Cuanto es el nivel de avance esperado al año. La rpta sería NO)			

4	¿En qué nivel la institución da a conocer a la ciudadanía de manera detallada y clara, el empleo de los recursos recaudados y transferidos, indicando			
5	¿Al cerrar el ejercicio anterior se ha cumplido con el 70% de las metas establecidas para ese año?			
6	¿La municipalidad cuenta con un plan de capacidades o al menos con una propuesta ya ingresada para su discusión con el concejo municipal?			
7	¿Al interior del gobierno municipal existe una adecuada convivencia política, es decir con una presencia de oposición moderada y con eventuales colaboraciones de los partidos políticos al gobierno local? (si existen partidos políticos de obstaculizan la gestión de gobierno o divisiones manifiestas la respuesta es NO.	si		no
8	¿Se ha logrado la integración funcional entre el personal contratado y el personal nombrado?			
9	¿Existe un programa de actualización de capacidades de las gerencias y de los miembros de concejo municipal que se encuentran en ejecución? (como cursos de capacitación, pasantías, etc)			
10	¿Existe un plan de capacitación para los trabajadores de forma personal para él o ella?			
11	¿Se han implantado nuevas reglas de trabajo y de cooperación entre las áreas con ocasión de la aprobación del plan estratégico concertado y del plan			
	<b>Gobierno electrónico</b>			
12	¿La entidad tiene acceso a los ciudadanos a información permanente con servicios en línea?			
13	¿En la entidad cuenta con las plataformas nacionales de gobierno electrónico se dan de acuerdo al Plan			

14	¿La entidad cuenta con proyectos para implementar los servicios en línea para mejorar los procesos			
<b>Gobierno Interinstitucional</b>				
15	¿Cuál es el nivel de relación que se tiene de las políticas de la entidad con las políticas públicas del			
16	¿Cuál es el nivel de colaboración que se tiene con organizaciones de la sociedad civil?			
17	¿Cuál es el nivel de colaboración que se tiene con otros sectores del estado?			
<b>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>				
<b>Ítems</b>	<b>Capacidad de operar de acuerdo a objetivos y</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
18	¿Cuenta con un estudio o diagnóstico detallado de la realidad local, que haya sido discutido y aprobado?			
19	¿La municipalidad cuenta con un Plan Operativo Anual (POA) que se usa para monitorear y evaluar las			
20	¿Cuál es el porcentaje de proyectos realizados conforme a lo planificado?	+79%	+39%	+1%
<b>Capacidad de adecuarse a la ley del servicio civil</b>				
21	¿Cuál es el nivel de avance de la entidad en la incorporación al proceso de tránsito y preparación de la entidad al nuevo régimen del servicio civil?			
22	¿Cuál es el nivel de avance de la entidad en cuanto al análisis situacional? (mapeo de puestos, mapeo de procesos y planes de mejora)	3	2	1
23	¿Cuál es el promedio de años de estudios del personal de la entidad?	si		no
24	¿Cuál es el promedio de años de experiencia del personal de la municipalidad?	+6años	+3años	+1año
25	¿Cuál es el porcentaje de personal que haya sido			
<b>Capacidad de implementar la mejora continua</b>				
26	¿En qué nivel la institución tiene actualizado o mejorado los instrumentos de gestión de acuerdo a			

27	¿La institución tiene identificado las oportunidades de mejora sobre puestos y procesos?			
28	¿Cuál es el nivel de uso de las Tics para mejorar los servicios de información al ciudadano?			
29	¿Cuál es el nivel de uso de las Tics para aumentar la eficiencia y la eficacia de la gestión pública?			
30	¿Cuál es el nivel de uso de las Tics para incrementar la transparencia y participación ciudadana?			
31	¿La entidad cuenta con un concejo de coordinación regional y local previstos en la Ley orgánica de			
32	¿Cuántas veces al año se desarrollan espacios de participación ciudadana con presencia del alcalde?			
33	¿La entidad coordina la mancomunidad colaborativa en políticas públicas con gobiernos regionales y			

**ANEXO 2**  
**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>
<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Hipótesis general</b>	<b>Variable independiente</b>
¿Cómo se relaciona la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Yanacancha en el periodo de gestión 2016 a 2018?	Determinar la relación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Yanacancha en el periodo de gestión 2016 a 2018	Existe relación significativa entre la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Yanacancha en el periodo de gestión 2016 a 2018	<p><b>Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública</b></p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <p>Gobierno Abierto Gobierno Electrónico Gobierno Interinstitucional</p>
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos.</b>	<b>Hipótesis específica</b>	<b>Variable dependiente</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cómo se relacionan la Dimensión Gobierno Abierto de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Yanacancha en el periodo de gestión 2016 a 2018?</li> <li>2. ¿Cómo se relaciona la Dimensión Gobierno Electrónico de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Yanacancha en el periodo de gestión 2016 a 2018?</li> <li>3. ¿Cómo se relaciona la Dimensión Gobierno Interinstitucional de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Yanacancha en el periodo de gestión 2016 a 2018?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar la relación de la Dimensión Gobierno Abierto de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Yanacancha en el periodo de gestión 2016 a 2018.</li> <li>2. Determinar la relación de la Dimensión Gobierno Electrónico de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Yanacancha en el periodo de gestión 2016 a 2018.</li> <li>3. Determinar la relación de la Dimensión Gobierno Interinstitucional de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Yanacancha en el periodo de gestión 2016 a 2018.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe relación significativa entre la Dimensión Gobierno Abierto de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Yanacancha en el periodo de gestión 2016 a 2018.</li> <li>2. Existe relación significativa entre la Dimensión Gobierno Electrónico de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Yanacancha en el periodo de gestión 2016 a 2018.</li> <li>3. Existe relación significativa entre la Dimensión Gobierno Interinstitucional de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Yanacancha en el periodo de gestión 2016 a 2018.</li> </ol>	<p><b>Desarrollo Organizacional:</b></p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <p>Capacidad de operar de acuerdo a objetivos y metas.</p> <p>Capacidad de adecuarse a la ley del servicio civil.</p> <p>Capacidad de implementar la mejora continua (Tecnologías de información y comunicaciones).</p>