



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**«EL CUMPLIMIENTO DE LAS EXIGENCIAS DEL PERFIL
PROFESIONAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS Y LA
EXPERIENCIA EN EL EJERCICIO DE LA ESPECIALIDAD DE LA
MATERIA REQUERIDA EN LA MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO DE
SURCO»**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Gestión Pública**

**Presentado por
Wildex Alberto Arteaga Horna
Alan Fernando Carrasco Bobadilla**

Asesor: Martín Carlos Otiniano Carbonell

[0000-0002-3500-3653](tel:0000-0002-3500-3653)

Lima, julio 2023

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Juan Carlos Ubillús Ramírez deja constancia que el trabajo de investigación titulado "EL CUMPLIMIENTO DE LAS EXIGENCIAS DEL PERFIL PROFESIONAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS Y LA EXPERIENCIA EN EL EJERCICIO DE LA ESPECIALIDAD DE LA MATERIA REQUERIDA EN LA MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO DE SURCO" presentado por don Wildex Alberto Arteaga Horna, de acuerdo con el D.N.I. 07864130 y don Alan Fernando Carrasco Bobadilla, de acuerdo con el D.N.I. 41465879 para optar al Grado de Magister en Gestión Pública, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 15 de marzo de 2024 dando el siguiente resultado:

turnitin WILDEX ALBERTO ARTEAGA HORNA 15/03/2024 08:58:11 AM - Alta (11) 10:40 1 de 2 +

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO Escuela de Postgrado

«EL CUMPLIMIENTO DE LAS EXIGENCIAS DEL PERFIL PROFESIONAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS Y LA EXPERIENCIA EN EL EJERCICIO DE LA ESPECIALIDAD DE LA MATERIA REQUERIDA EN LA MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO DE SURCO»

Trabajo de Investigación
presentado para optar al Grado Académico de
Magister en Gestión Pública

Resumen de coincidencias

20 %

1	reservados por...	1 %
2	investigación...	1 %
3	aprobados por...	1 %
4	entendido por...	1 %
5	aprobados por...	1 %
6	aprobados por...	1 %
7	entendido por...	1 %
8	entendido por...	1 %
9	entendido por...	1 %
10	entendido por...	1 %

15 de marzo de 2024

Resumen ejecutivo

Esta investigación ha tenido como objetivo general determinar la importancia del cumplimiento de las exigencias del perfil profesional de los servidores públicos en el ejercicio de la especialidad de la materia requerida en la municipalidad de Santiago de Surco. Asimismo, la metodología que se usó tuvo un enfoque cualitativo, con un análisis documental, entrevistas y un diagnóstico sobre la Subgerencia de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación (SGIPPC) de este distrito. Por otro lado, el marco teórico se ha basado en trabajos similares a nivel nacional e internacional. Además, se ha considerado un marco conceptual de diversos autores, así como normativa nacional, el cual ha sido determinante para apoyar nuestra investigación en estas bases legales como la Ley Marco del Empleo Público – Ley 28175, Ley Orgánica de Municipalidades – Ley 27972, Ley del Servicio Civil – Ley 30057 y la nueva Ley que promueve el fortalecimiento, transparencia y meritocracia del servicio civil a través de la implementación de la plataforma integrada para la gestión electrónica de recursos humanos – Ley 31742 (entrado en vigencia mayo 2023). Finalmente, se realizó un diagnóstico en la cual se llegó a analizar que los funcionarios y servidores públicos de la Subgerencia de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación muestran insatisfacción debido a que esa área no cuenta con técnicos especialistas en la materia requerida y que, además, no están capacitados, y que la especialidad con la que cuentan no coincide con el perfil profesional que se requiere.

Índice general

Resumen ejecutivo.....	ii
Índice general.....	iii
Índice de tablas.....	vi
Índice de figuras.....	vii
Índice de anexos.....	viii
Introducción.....	01
I. Planteamiento del problema.....	03
1.1 Descripción de la realidad problemática.....	03
1.2 Delimitación del problema.....	05
1.2.1 Delimitación temática.....	05
1.2.2 Delimitación teórica.....	06
1.2.3 Delimitación espacial.....	06
1.2.4 Delimitación temporal.....	06
1.3 Formulación del problema.....	06
1.3.1 Problema general.....	06
1.3.2 Problemas específicos.....	06
1.4 Objetivos de la investigación.....	07
1.4.1 Objetivo general.....	07
1.4.2 Objetivos específicos.....	07
1.5 Justificación e importancia de la investigación.....	08
1.5.1 Relevancia social.....	08
1.5.2 Limitaciones de la investigación.....	09
II. Marco teórico.....	10

2.1	Antecedentes de la investigación.....	10
2.2	Bases teóricas.....	13
2.2.1	Ley Orgánica de Municipalidades – Ley 27972...	15
2.2.2	La Gestión Municipal.....	15
2.2.3	Normativas sobre el perfil profesional del.....	16
	servidor público	
2.2.4	Modelos de estructuración de perfiles de.....	20
	puesto por competencias	
2.2.5	Perfiles de puestos – SERVIR.....	21
2.2.6	Competencias profesionales y laborales.....	23
2.2.7	Las competencias de los directivos públicos.....	25
2.2.8	Infografía del diseño de puestos a través del.....	26
	Perfil de Puestos	
2.2.9	Infografía del objetivo, finalidad y alcance.....	27
	normativo	
2.3	Ley marco del empleo público – Ley 28175.....	28
2.4	Ley que promueve el fortalecimiento, Transparencia.....	32
	y meritocracia del servicio civil – Ley 31742	
III.	Metodología.....	35
3.1	Enfoque, tipo y diseño de la investigación.....	35
3.1.1	Enfoque de la investigación.....	35
3.1.2	Tipo de investigación.....	35
3.1.3	Diseño de investigación.....	35
3.1.4		
3.2	Población y muestra.....	35
3.2.1	Población.....	35

3.2.2 Muestra.....	36
3.3 Técnicas de recolección de datos.....	36
3.3.1 Entrevista.....	36
3.3.2 Entrevistas semiestructuradas.....	36
3.3.3 Análisis documental.....	36
3.3.4 Observación.....	37
3.3.5 Instrumentos.....	37
3.3.5.1 Guía de entrevista.....	37
3.3.5.2 Ficha de registro de datos.....	37
IV. Diagnóstico situacional.....	38
4.1 Diagnóstico de la Subgerencia de Iniciativas,.....	38
Públicas, Privadas y Cooperación	
4.2 Análisis del desempeño laboral en la Subgerencia..	42
de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación	
4.3 Presentación de resultados	45
V. Propuesta de mejora.....	49
5.1 Análisis crítico.....	49
5.2 Descripción de propuesta de mejora para SGIPPC...51	
5.3 Propuesta de MOF y perfil de Puesto.....	54
Conclusiones.....	70
Recomendaciones.....	72
Bibliografía.....	73
Anexos.....	80

Índice de tablas

Tabla 1.....	22
--------------	----

Índice de figuras

Figura 1.....	26
Figura 2.....	27
Figura 3.....	42
Figura 4.....	45

Índice de anexos

Anexo 01	81
Anexo 02	82

Introducción

Una gestión, para que tenga éxito, en el ámbito público o privado, se debe en primer lugar, a sus colaboradores. Son ellos, los que lograrán los objetivos y cumplimiento de las metas deseadas, pero se tiene que considerar el fundamental requisito de contar con el personal mejor preparado, tanto a nivel profesional y personal. En esa línea, para que se logren los objetivos, debe existir una comunión entre el área solicitante que requieran personal para las funciones que necesitan y el departamento de recursos humanos.

Siguiendo ese orden de ideas, la Subgerencia de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación (SGIPPC) de la municipalidad de Santiago de Surco adolece actualmente de técnicos especialistas en la materia requerida, ya que se ha podido comprobar a través de las entrevistas que se aplicó a los funcionarios, técnicos y servidores públicos de esta municipalidad, que las labores que cumplen no se ajustan al perfil profesional con el que cuentan. Es por ello que, se requiere que se cumpla con las exigencias del perfil de puesto de los técnicos, profesionales y servidores públicos y la experiencia en el ejercicio de la especialidad de la materia en dicha Subgerencia.

De este modo, se ha empleado como estrategia metodológica el enfoque cualitativo y el análisis documental, el cual permitió profundizar en teorías de proceso de selección de personal en el sector público y normativa que sigue vigente, respecto a la contratación de personal, el mismo que debe ceñirse al Manual de Organizaciones y Funciones (MOF), situación que genera una preocupación adicional, debido a que la Subgerencia de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación de Santiago de Surco, no cuenta con dicho instrumento.

A continuación, se detalla cómo se ha estructurado este trabajo de investigación:

El capítulo I, inicia con el planteamiento y descripción del problema. Asimismo, delimita el problema, y plantea el problema general y específicos. Además, define el objetivo general y los específicos.

Por su parte, el capítulo II, se basa en el marco teórico, el cual contiene los antecedentes de la investigación, bases teóricas, normativas, conceptos, definiciones sobre el perfil profesional del servidor público y las dimensiones de perfiles de puestos según la ley SERVIR.

En el capítulo III, señala la metodología que se va a emplear, el cual indica el enfoque, tipo y diseño de la investigación.

El capítulo IV, muestra el diagnóstico de la Subgerencia de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación de la municipalidad de Santiago de Surco. Asimismo, presenta los resultados de las entrevistas realizadas a los funcionarios y servidores públicos.

Finalmente, en el capítulo V, se realiza las propuestas de mejora de la Subgerencia de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación de la municipalidad de Santiago de Surco, así como las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo I. Planteamiento del problema

1.1 Descripción de la realidad problemática

Para el desarrollo de una gestión eficiente en el sector público, se debe considerar siempre, como factor principal a los recursos humanos. La idoneidad del perfil profesional es fundamental para la administración y gestión pública, toda vez que, las decisiones que tomen siempre tendrán un impacto importante, sea éste positivo o negativo; en el proceso o procedimiento administrativo; ejecución de obras; negociación o las políticas públicas que se apliquen tanto en el gobierno central, regional o local. En ese sentido, es necesario cumplir con las exigencias del perfil profesional en el municipio de Santiago de Surco, el cual es materia del presente estudio de investigación. Es por ello, que no sólo se exige que haya un mejor filtro en las contrataciones de los técnicos, funcionarios y servidores públicos de este gobierno local, sino que, además, estos servidores civiles, cuenten con experiencia comprobada en cargos de la especialidad o servicio que puedan brindar; sabiendo que no es suficiente cumplir con los requisitos de ley, como grado académico o título profesional, sino que, adicionalmente, la experiencia en la especialidad que posean sobre la materia, sea el motivo decisivo al momento de contratar al técnico o profesional que se requiera para el cargo específico.

Debe señalarse, que la Subgerencia de Gestión del Talento Humano de la municipalidad de Santiago de Surco, en su tarea de cubrir los puestos de trabajo requeridos, no realiza un eficiente y rígido proceso de selección; incluso, se ha podido apreciar en varias ocasiones que los Manuales de Organizaciones y Funciones de las gerencias o subgerencias que sí tienen, cumple un rol decorativo y no se ciñen a lo que realmente se necesita para los cargos o puestos vacantes.

De este modo, los procesos de selección de personal impactan absolutamente en todas las áreas de las entidades públicas. Sin duda, el contratar y cultivar talento humano, es fundamental para el crecimiento y desarrollo de los gobiernos de turno, en este caso la municipalidad de Santiago de Surco, dado que permitiría tener mejores resultados y, en definitiva, el éxito en la gestión pública.

De esta manera, es necesario precisar que el proceso de selección de personal va más allá de contratar a la persona adecuada para que desempeñe una labor. Asimismo, sin un equipo de técnicos, servidores o funcionarios públicos calificados y preparados, es poco probable que una entidad pública brinde un buen servicio o tenga una mejora en su servicio. Sin embargo, es bastante probable que el impacto de contratar personal sin cumplir un exigente proceso de selección, se vea reflejado negativamente en los resultados.

Dentro de este orden de ideas, se tiene que garantizar que los empleados del sector público, brinden un servicio eficiente y óptimo en la administración pública que el Estado ofrece en sus diversos servicios, y para ello, estos empleados públicos deben reunir los perfiles requeridos y la exigencia que amerita cada cargo o puesto de trabajo.

En relación con este tema, gran parte de las organizaciones presentan problemas en los puestos que son ocupados por técnicos, servidores o funcionarios públicos que, en su mayoría, no cumplen con los perfiles profesionales, que son exigencias fundamentales en la modernización de la gestión pública, tal cual lo señala SERVIR, para la administración pública.

En efecto, es necesario la elaboración de perfiles determinados acorde con los avances organizacionales, los mismos que deben estar basados y orientados en las competencias, que, a su vez, son herramientas de soporte que el personal o servidor público deba poseer, y de esa forma, tener como indicadores visibles que dicho personal se encuentre capacitado y preparado ante las exigencias que son propias de un Estado moderno.

Por otro lado, se observa en el artículo 19 de la Ley 30057 - Ley del Servicio Civil, que la finalidad del proceso de evaluación en la gestión del rendimiento, «comprende el proceso de evaluación de desempeño y tiene por finalidad estimular el buen rendimiento y el compromiso del servidor civil. Asimismo, identifica y reconoce el aporte de los servidores, los cuales están alineados con las metas institucionales, pero se evidencia, ciertas necesidades que son requeridas por los servidores con el fin de mejorar el desempeño en sus cargos».

Finalmente, el presente trabajo de investigación obedece a la necesidad de analizar si la municipalidad distrital de Santiago de Surco, actúa con rigurosidad necesaria, respecto al cumplimiento del perfil profesional y experiencias en la especialidad de la materia que deban tener los técnicos, servidores y funcionarios públicos de dicha comuna limeña, debido a que se

pudo observar, el incumplimiento de diversas metas trazadas por la propia gestión, primero; y segundo, que muchos de los técnicos, servidores y funcionarios públicos no cumplen con las competencias y capacidades requeridas para una gestión pública moderna, debido básicamente a que los procesos y procedimientos utilizados en la selección del talento humano, dista mucho de un filtro que exija como mínimo, experiencia y acreditación profesional específica, según sea la labor que realice o desempeñe. Es relevante el poco interés del gobierno local en los procesos de selección o contratación, y los usuarios o vecinos del distrito son los afectados directos, cuando no se realizan políticas públicas que vayan acorde a las necesidades y exigencias de algún servicio administrativo o ejecución de una obra pública esperada.

1.2 Delimitación del problema

1.2.1 Delimitación temática

La temática de esta investigación se basa en el conocimiento de la gestión pública, la experiencia en la especialidad de la materia requerida y el desempeño laboral de los técnicos, funcionarios y servidores públicos mediante un piloto que tendrá funciones similares a la subgerencia de iniciativas públicas, privadas y cooperación de la municipalidad de Santiago de Surco.

1.2.2 Delimitación teórica

Desde la perspectiva de Farías y Carrasco (2012), consiste en organizar una secuencia lógica, orgánica y deductiva, de los temas ejes que forman parte del marco teórico en la que se circunscriben las variables del problema de investigación. Dicho de otro modo, se debe establecer un dominio teórico donde los temas que explican y definen cada una de las categorías propias del problema que se investiga, esté plenamente relacionados unos con otros, en los perfiles del proceso de selección y evaluación de desempeño de los servidores y funcionarios públicos de la municipalidad de Santiago de Surco.

1.2.3 Delimitación espacial

Este trabajo de investigación se desarrollará en la municipalidad distrital de Santiago de Surco, Lima, Perú.

1.2.4 Delimitación temporal

La investigación comprende el período 2019 – 2022.

1.3 Formulación del problema

1.3.1 Problema general

- ¿De qué manera el cumplimiento de las exigencias del perfil profesional de los servidores públicos influye en el ejercicio de la especialidad de la materia requerida en la municipalidad de Santiago de Surco?

1.3.2 Problemas específicos

Problema específico 1

- ¿Cuál es la situación actual del cumplimiento de las exigencias del perfil profesional de los servidores públicos y la experiencia en el ejercicio de la especialidad de la materia requerida en la Subgerencia de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación (SGIPPC) de la municipalidad de Santiago de Surco?

Problema específico 2

- ¿Qué estrategias se pueden proponer para cumplir con las exigencias del perfil profesional de los servidores públicos de la Subgerencia de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación (SGIPPC) de la municipalidad de Santiago de Surco?

Problema específico 3

- ¿Qué acciones se están desarrollando para alcanzar un mejor desempeño laboral de los servidores públicos de la Subgerencia de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación (SGIPPC) de la municipalidad de Santiago de Surco?

Problema específico 4

- ¿Cuáles son las estrategias que la subgerencia de gestión del talento humano está realizando para un mejor proceso de selección para la Subgerencia de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación (SGIPPC) de la municipalidad de Santiago de Surco?

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

- Determinar la importancia del cumplimiento de las exigencias del perfil profesional de los servidores públicos en el ejercicio de la especialidad de la materia requerida en la municipalidad de Santiago de Surco.

1.4.2 Objetivos específicos

Objetivo específico 1

- Identificar la situación actual del cumplimiento de las exigencias del perfil profesional de los servidores públicos y la experiencia en el ejercicio de la especialidad de la materia requerida en la Subgerencia de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación (SGIPPC) de la municipalidad de Santiago de Surco

Objetivo específico 2

- Establecer qué estrategias se pueden proponer para cumplir con las exigencias del perfil profesional de los servidores públicos de la Subgerencia de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación (SGIPPC) de la municipalidad de Santiago de Surco.

Objetivo específico 3

- Identificar qué acciones se están desarrollando para alcanzar un mejor desempeño laboral de los servidores públicos de la Subgerencia de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación (SGIPPC) de la municipalidad de Santiago de Surco.

Objetivo específico 4

- Establecer cuáles son las estrategias que la subgerencia de gestión del talento humano está realizando para un mejor proceso de selección para la Subgerencia de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación (SGIPPC) de la municipalidad de Santiago de Surco.

1.5 Justificación e importancia de la investigación

Este trabajo académico reposa información relevante respecto a los cargos, perfiles profesionales y experiencia requerida en especialidades determinadas, las mismas que generarán propuestas de mejora en relación a las variables de estudio. Sin duda, aportará grandes beneficios para las entidades públicas en lo que a desempeño laboral del sector público se refiere, los cuales, acoplados adecuadamente a los perfiles profesionales requeridos, serán capaces de generar espacios adecuados y competencias óptimas para el desempeño de las diferentes funciones identificadas.

Además, se hace hincapié que su importancia, radica en que los procesos de selección de personal, encabezado por la subgerencia de gestión del talento humano, debe tener como propósito un proceso de selección de personal idóneo para cada cargo requerido, ya que debido a una deficiente selección, los técnicos, servidores y funcionarios públicos contratados no cuentan con las competencias ni perfil idóneo para ocupar determinados cargos y de importancia técnica municipal; que consecuentemente, esté generando visibles ineficiencias y resultados de gestión poco alentadores en la municipalidad distrital de Santiago de Surco.

1.5.1 Relevancia social

Se busca tomar conciencia y desterrar medios como nepotismo y compadrazgo como mecanismos para ingresar a la función pública, por un sistema de recursos humanos que garantice imparcialidad y equidad al momento de llevar a cabo los procesos de selección, contratación y demás aspectos relacionados con la administración de recursos humanos. Los beneficiados serán los mismos servidores civiles que en base a la meritocracia, puedan llegar a ocupar cargos trascendentales que tengan impacto en la ciudadanía. Asimismo, se podrá tener

presente el desarrollo de procesos de selección de nuevo personal los cuales deberán contar con los perfiles respectivos que redundará en un desempeño adecuado. Al mejorar el funcionamiento de la organización obtendrán calidad del servicio, dado a que existirá profesionalismo, eficiencia y sensibilidad social del personal en el ejercicio de sus labores.

1.5.2 Limitaciones de la investigación

Una de las limitaciones que se ha encontrado, ha sido la poca disponibilidad de tiempo de los funcionarios públicos para realizar la entrevista y horarios que no coincidían; resultando un inconveniente para la investigación. Por otro lado, el acceso a las fuentes de la municipalidad ha sido limitado.

Capítulo II. Marco teórico

2.1 Antecedentes de la investigación:

En el estudio realizado por Alva, Pilco y Rivera (2022), denominado «Gestión de la capacitación en el Servicio Civil del Ministerio de la Producción», Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico – Lima – Perú. Los investigadores enfocaron el desarrollo de las capacidades y conocimientos de los servidores públicos del ministerio de la Producción, el cual permitió analizar sus problemáticas, limitaciones y dificultades, donde propusieron lineamientos estratégicos de mejora en la búsqueda de servidores públicos con alto desempeño, además de generar meritocracia en la entidad, para que se brinden mejores servicios a los ciudadanos acordes a sus objetivos institucionales. Planteó como objetivo general, «determinar los factores que dificultan en la gestión de la capacitación y proponer lineamientos estratégicos de mejora para su contribución efectiva al logro de los objetivos institucionales». El estudio llegó a las siguientes conclusiones, se evidenció en las entrevistas con funcionarios y beneficiarios, que «las necesidades de capacitación de la etapa de planificación de la gestión de la capacitación tienen un débil o escasa articulación con los objetivos estratégicos de la institución. Las necesidades de capacitación se identifican sobre la base de requerimientos personales, los cuales responden a la percepción que cada servidor tiene sobre sus necesidades de fortalecimiento».

De acuerdo con Sánchez (2020), en su investigación académica «Perfil profesional y designación de funcionarios de confianza en el gobierno regional de Huancavelica, 2019», Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Huancavelica – Huancavelica – Perú. Señala que «los servidores y funcionarios públicos, son el talento humano que hacen posible el cumplimiento de las diligencias y servicios públicos que se delegan a cada entidad del Estado en todos los niveles de gobierno». El objetivo general fue «determinar el cumplimiento del perfil profesional en la designación de funcionarios de confianza en el gobierno regional de Huancavelica». Este autor, llegó a las siguientes conclusiones: Se determinó que «no existe cumplimiento del perfil profesional, formación profesional, capacitación y experiencia profesional en la designación de funcionarios públicos de confianza en el gobierno regional de Huancavelica, lo cual fue revelado mediante el análisis de los porcentajes de cumplimiento del perfil profesional requerido para ocupar cargos de confianza que ostentan actualmente los

funcionarios: formación profesional 41.18%, capacitación 29.41%, y experiencia profesional 29.41%. Estos resultados reflejan que los funcionarios actuales tienen limitaciones para ejercer las tareas encomendadas por el gobernador regional».

Por su parte, Bazán (2020), en su investigación: «Análisis de los perfiles profesionales para los servidores de la gobernación de Esmeraldas y su aplicación de acuerdo con la norma de selección de personal», Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Esmeraldas – Ecuador. Este estudio analizó «la totalidad de los puestos definidos en el distributivo de personal de la gobernación, como la oficina de la gobernación, unidad de asesoría jurídica, unidad de comunicación social, departamento de planificación, y unidad administrativa de talento humano, con el fin de conocer si cumplen con los requisitos establecidos por la normativa vigente en cuanto a selección del personal y manual de perfiles de puesto, dentro de las entidades del sector público del Ecuador, además de conocer si sus habilidades, destrezas y conocimientos están acorde con lo requerido para la ejecución de los cargos que actualmente ejercen los servidores de esta Entidad, ya que la calidad del servicio depende de forma directa de profesionales calificados por parte del recurso humano». Planteó como objetivo general, «analizar el cumplimiento de los perfiles profesionales de los servidores públicos de la Gobernación de Esmeraldas de acuerdo con la norma vigente y su incumplimiento en cuanto a la selección del personal». Llegó a las siguientes conclusiones: «Existió un incumplimiento en la aplicación de la norma técnica del subsistema de selección de personal (ministerio de relaciones laborales, 2018), la norma técnica del subsistema de clasificación de puestos del servicio civil, acuerdo resolución SENRES-RH-2005-000042 (Secretaría Nacional Técnica SENRES, 2005), Acuerdo Ministerial MDT-2016-0152 (ministerio del Trabajo, 2016), reglamento de recursos humanos del ministerio del Interior (ministerio del Interior, 2010), al momento de contratar o emitir nombramientos provisionales o permanentes para los funcionarios o servidores se evidencia una serie de desviaciones administrativas y legales, lo que puede generar una invalidación de las gestiones y acciones tomadas por los funcionarios». Por otro lado, «el 25% de los servidores públicos que laboran en la Gobernación de Esmeraldas, no cumplen con el título profesional requerido, ni el tiempo de experiencia en el campo específico». Así también, «alrededor del 25% al 35% de los servidores públicos que laboran en la Gobernación de Esmeraldas, no cumplen con los aspectos establecidos como requerimientos fundamentales en el perfil profesional, como: actitudes, habilidades y conocimientos».

En el estudio realizado por Bellido (2019) denominado «Aproximaciones a la forma de pensar del servidor público peruano. Diagnóstico de perfiles éticos en una muestra de entidades del sector público. Derrumbando y confirmando mitos: ¿Qué perfiles éticos se podrían empezar a caracterizar a partir de la influencia de los regímenes laborales vigentes?», Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú – Lima, Perú. Planteó como objetivo general, «contribuir a generar información y conocimiento sobre el perfil ético de los servidores públicos del Estado peruano, en especial, de las entidades del gobierno nacional, a partir de los regímenes laborales». De esta manera, se podrá «diseñar mejores lineamientos e implementar planes de trabajo más oportunos y efectivos, que empiecen a generar cambios desde la búsqueda de mayor equidad en el ejercicio de derechos y deberes de los servidores». Finalmente, llegó a las siguientes conclusiones: «No hay una sola forma de ser servidor público en el Perú». «Contamos con un servicio civil desordenado e inequitativo, producto, entre muchas otras cosas, de mantener tres regímenes laborales con diferentes marcos legales y con diferentes estructuras de organización y gestión». «Ello condiciona a las entidades que aplican estos regímenes para, finalmente, afectar directamente en las percepciones y motivaciones de los servidores públicos». En líneas generales, «perciben poca justicia en el manejo de la ética institucional y un clima ético poco coherente, en el que es el propio Estado, personificado en sus entidades, el que no da el ejemplo y no implementa cambios efectivos».

A juicio de Hernández, León, Osorio y Pablo (2017), denominado «Propuesta de un sistema de selección de funcionarios de la alta dirección de los ministerios del Perú», Escuela de Postgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – UPC – Lima, Perú. Los autores señalan que en «la actualidad existe una percepción generalizada que los altos directivos de los Ministerios en la mayoría de los casos no son seleccionados bajo un correcto filtro de competencia ni meritocracia, sino todo lo contrario, por simpatía, compadrazgo y favores políticos». Plantearon como objetivo general, «lograr un adecuado reclutamiento de altos funcionarios de nivel II en los ministerios, optimizando el gasto de recursos a través de un eficiente y eficaz desempeño de estos funcionarios». Asimismo, llegaron a las siguientes conclusiones: «que el 88% de los encuestados opina que la selección de los funcionarios de nivel II de los ministerios, son designados por afinidad, lo que nos confirma que, de acuerdo a nuestro análisis planteado en la presente tesis, la mayoría considera como una práctica establecida la selección de funcionarios por afinidad o intereses políticos».

2.2. Bases Teóricas

La gestión municipal se basa en acciones realizadas por funcionarios, técnicos y servidores públicos, los cuales tienen como objetivo principal el cumplimiento de las metas que se han establecido previamente en un plan de trabajo, los mismos que están relacionados e integrados a los recursos humanos, económicos financieros y servicios que se brindan a una comunidad. En consecuencia, la gestión de un municipio se enmarca en la Ley 27658 – Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, la misma que tiene como finalidad obtener los mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de tal forma que se pueda brindar una mejor atención a los ciudadanos, el cual priorice y optimice el uso de los recursos públicos en beneficio de vecinos de un distrito.

Cabe considerar, que la gestión municipal está encaminada al logro de objetivos y al cumplimiento de metas, las cuales se plasman en planes y programas de trabajo preestablecidos y que son integradas e interrelacionadas por recursos humanos y financieros. Resulta claro que, la gestión es la acción más importante que los gobiernos locales desarrollan con la finalidad de atender y dar respuesta a las solicitudes y demandas que hace la ciudadanía de un distrito, por tal razón, es que se genera y establece una relación constante entre el gobierno local y la comunidad, a través de diversas instancias administrativas (administración municipal – administrados).

En ese orden de ideas, el gobierno municipal debe cumplir con las siguientes acciones:

- Elaborar planes, programas de acción y ejecución de trabajo con reglas bien definidas para que funcione el aparato estatal respecto a la comunidad.
- Establecer cuáles son los límites de responsabilidad de las autoridades, funcionarios y servidores públicos.
- Señalar cuáles son los mecanismos de comunicación con los administrados, procedimientos administrativos, plazos y seguimientos para dar respuesta a las demandas.

De esta manera, el municipio o comuna está en la obligación de brindar un servicio eficiente a la ciudadanía local, puesto que es una instancia que protege y resuelve a través de las resoluciones de alcaldía u ordenanzas municipales emanadas del Concejo Municipal. En esa línea, podemos señalar que la gestión municipal se encarga de guiar, orientar y resolver las necesidades de la municipalidad y las demandas que los administrados o comunidad local expresan a través de sus consultas o reclamos.

En relación a la idea anterior, la gestión municipal está orientada a ejercer una administración eficiente y eficaz sobre los recursos del municipio, el mismo que recauda a través de los impuestos prediales, tasas, multas, arbitrios, servicios específicos, etc., para satisfacer las necesidades de la comunidad en su conjunto, enfocadas en el bien común que la ciudadanía reclama, y más aún, en contar con un buen proceso de selección de técnicos, servidores y funcionarios públicos eficientes que puedan brindar dichos servicios; y planificar y gestionar las obras públicas necesarias.

Varela (2015), define a los gobiernos locales como «una estructura administrativa, el mismo que se va a encargar de la gestión de un municipio». Asimismo, pone en manifiesto que «Para que haya una correcta estructura organizacional, estas deben basarse en la implementación y diseño de políticas públicas, las cuales previamente, son delegadas por el mismo gobierno central». Es por ello que, se extrae de estas afirmaciones que los gobiernos locales no están excluidos de ejercer una eficiente administración local, por el contrario, están en la plena obligación de generar alternativas de solución que ayude a minimizar los problemas que existen en una ciudad, y para ello, se debe contar con técnicos, servidores y funcionarios públicos eficientes, que cumplan con el perfil profesional requerido, y de esa forma, ejercer una mejor administración municipal, la misma que está personificada en la figura del alcalde y el Concejo Municipal, los cuales son los llamados a realizar una eficiente labor y gestión municipal que permita estrechar la confianza entre la ciudadanía y el gobierno local de turno.

Se observa que Vásquez y Navarrete (2014), tienen otro enfoque, respecto a los gobiernos locales, los cuales afirman que «estos tipos de gobiernos son los encargados de administrar y custodiar los fondos económicos para que haya una inversión adecuada y transparente, el cual complazca las expectativas de los ciudadanos, el mismo que está relacionado con la democracia para velar por el equilibrio social, económico y ecológico de la ciudad y del entorno que lo rodea». En base a estos autores, se observa que la democracia y la

administración de los recursos de la municipalidad, deben estar en un equilibrio horizontal que permita incluir a toda la sociedad local en su conjunto, para que estos puedan verse beneficiados con las altas demandas que suelen realizar para el bien común de su distrito, lo cual es algo loable y sostenible en el tiempo.

2.2.1 Ley Orgánica de Municipalidades – Ley 27972

Artículo 26.- Administración Municipal

La administración municipal «adopta una estructura gerencial sustentándose en principios de programación, dirección, ejecución, supervisión, control concurrente y posterior. Se rige por los principios de legalidad, economía, transparencia, simplicidad, eficacia, eficiencia, participación y seguridad ciudadana, y por los contenidos en la Ley 27444».

Artículo 27. Gerencia Municipal

La administración municipal «está bajo la dirección y responsabilidad del gerente municipal, funcionario de confianza a tiempo completo y dedicación exclusiva designado por el alcalde, quien puede cesarlo sin expresión de causa. El gerente municipal también puede ser cesado mediante acuerdo del concejo municipal adoptado por dos tercios del número hábil de regidores en tanto se presenten cualesquiera de las causales previstas en su atribución contenida en el artículo 9 de la presente ley».

2.2.2 La Gestión Municipal

Artículo 32. Modalidades para la prestación de Servicios

Los servicios públicos locales «pueden ser de gestión directa y de gestión indirecta, siempre que sea permitido por ley y que se asegure el interés de los vecinos, la eficiencia y eficacia del servicio y el adecuado control municipal. En toda medida destinada a la prestación de servicios deberá asegurarse el equilibrio presupuestario de la municipalidad».

2.2.3 Normativas sobre el perfil profesional del servidor público

Definición

Según la Directiva 001-2013-SERVIR/GDSRH (2013) enmarca que «Son datos organizados que están relacionados a un lugar dentro de una organización; así como su misión, funciones, requisitos y exigencias que se solicitan para que una persona pueda llevar y desempeñarse apropiadamente en un cargo» (p.3).

El servidor público

Es necesario resaltar la trascendencia que cumple el servidor público o servidor civil, respecto al rol que realiza en la administración pública, ya que su trabajo es trascendente y primordial al servicio de los ciudadanos, el mismo que debe estar acompañado por ética en la función pública, liderazgo, vocación de servicio, con el fin de mejorar la calidad del mismo.

El servidor público siempre está en el foco de atención por parte de la ciudadanía, es por eso que la contratación que realizan las entidades públicas debe seguir con los filtros necesarios con el objetivo de seleccionar a los mejores servidores públicos, para que de esa forma se pueda tener un mejor servicio ya sea en el gobierno central, regional o local.

Además, los servidores públicos deben contar con las competencias profesionales y laborales, las mismas que deben cumplir con las exigencias que emana del Manual de Organizaciones y Funciones (MOF), y en ese sentido, escoger a los mejores individuos que tengan las capacidades y competencias que sean requeridas por las entidades públicas, ya que en muchos casos, por razones ajenas al proceso de selección que realiza el departamento de gestión del talento humano, se desvirtúa el perfil profesional que previamente se ha diseñado y que de manera deliberada imponen profesionales que no cumplen con el perfil ni experiencia requerida y esos son elementos claves, del pésimo servicio que se ofrece a la ciudadanía, por lo tanto, el cumplimiento con las exigencias del perfil profesional se debe seguir con la guía o manual de proceso de selección de personal idónea al cargo.

Perfil profesional

A juicio de Mastromatteo (2005), el perfil profesional está referido a «las habilidades, destrezas y conocimientos que una persona ha adquirido a lo largo de una carrera profesional, la misma que busca consolidar una profesión respecto al mercado laboral» (p.20). Asimismo, dentro del perfil profesional, lo que se pretende es que un colaborador se desempeñe de acorde al requerimiento de los términos de referencia, según la entidad pública contratante. Por otro lado, es importante mencionar que este conjunto de conocimientos y habilidades tiene que estar concatenados con valores y principios que todo servidor público debe poseer.

De acuerdo con Hawes (2001), «El perfil profesional son rasgos que identifican la formación técnica que ha recibido una persona, respecto a su desempeño y lo que esto significa para la sociedad» (p.2). En ese sentido, para que haya una armonía en el desempeño de un servidor público, necesariamente tiene que cumplir con el perfil profesional que se requiere en la entidad contratante, todo esto con el fin de brindar un servicio óptimo que el ciudadano solicita.

Por su parte Jaramillo (2015), refiere que «El perfil profesional es un conjunto de conocimientos, cualidades y habilidades que van a determinar el ejercicio profesional y satisfacción de la demanda laboral» (p.114). Es por ello que, las entidades públicas esperan que los servidores públicos ejerzan su cargo o funciones de manera eficiente, teniendo en cuenta que el cumplimiento del perfil profesional tendrá un efecto positivo para los objetivos de la institución, ya que la demanda de los ciudadanos es alta en referencia a sus necesidades. En ese sentido, la exigencia del empleador en el sector público se hace más notoria, ya que los usuarios, ciudadanos o vecinos son los que día a día observan y califican la atención respecto a sus demandas o reclamos.

Los perfiles de puestos

Chiavenato (2011), afirma que las funciones y descripción del cargo: «es un proceso que consiste en definir las funciones o tareas que lo conforman, y que se diferencian de otros cargos en la institución». Es así que, se podrá saber qué realizará cada funcionario o servidor público, los procedimientos a seguir y los objetivos del mismo. Asimismo, facilita información acerca de los requisitos de un puesto laboral, que más adelante serán necesarios para desplegar

las descripciones del mismo.

Por otro lado, Gómez (2015), hace mención que las funciones «Está comprendido por los compromisos, capacidades e interrelaciones con los distintos cargos que ya existen en cada puesto de trabajo; y que, a su vez, fijan los perfiles que debe tener el personal para ocupar el cargo» (p.45).

Requisitos para los conocimientos

Michel (2012), establece que; «Los requisitos de conocimiento son el fruto de una información, destreza y práctica, que permite provocar réplicas lo más adecuado posible de los escenarios que se muestran, o que resulta idóneo para inducir» (p.8). establece que; «los requisitos de conocimiento son el fruto de una información, destreza y práctica, que permite provocar réplicas lo más adecuado posible de los escenarios que se muestran, o que resulta idóneo para inducir» (p.8).

Neill y Cortez (2018), refieren que, el conocimiento «Es la capacidad más relevante del ser humano, que permite entender la naturaleza de las cosas que los rodean, sus relaciones y cualidades por medio del razonamiento» (p.53). Es por ello que, todo servidor público debe reunir todos los conocimientos que sea requerido para ejercer un mejor desempeño laboral.

Desempeño y requisitos laborales

De acuerdo con Palací (2004), indica que «el desempeño laboral es el valor que se aspira aportar a la institución». Además, cabe precisar que el desempeño se refleja a través de los logros que se obtiene, a través de las habilidades que el individuo o funcionario público, para nuestro caso, realiza durante un determinado periodo laboral.

En esa línea, Alles (2012), menciona que los requisitos laborales «Son las capacidades definidas que se requiere para desenvolverse en diversas áreas de una institución» (p.40). Es por ello que, la importancia de estos requisitos toma especial y fundamental relevancia, ya que el personal a contratar no sólo debe poseer la habilidades o capacidades técnicas, sino cumplir a cabalidad con el perfil requerido.

Por otro lado, Jara, Asmat, Alberca y Medina (2019), señalan que la selección de personal «consiste en escoger a los mejores candidatos para la organización». En consecuencia, contar con el perfil requerido que se realiza a través de la selección de personal, es esencial para brindar un buen servicio, ya que no sólo evitará disgustos dentro de la institución, sino que ahorrará tiempo y dinero en la inducción y capacitación para los nuevos colaboradores de una institución pública.

Formación profesional

Vargas (2007), sostiene que la «formación profesional está en la obligación de generar nuevas competencias en los colaboradores y no limitarse, sólo en la combinación de conocimientos y habilidades». En tal sentido, lo que se debe ampliar son las capacidades que los servidores públicos deben tener como una buena comunicación, saber negociar e interactuar, con el objetivo de plantear alternativas de solución y resolución de problemas, ya que como se sabe, en el sector público, muchas veces se actúa de acuerdo a directivas o normativas que sigue un orden estricto en los servidores públicos, y esto quizá, limita la iniciativa propia que todo servidor debe ofrecer a la institución, y sobre todo, a la ciudadanía.

Como señala Fernández (2001), «La formación profesional es un conjunto de procesos sociales que prepara a las personas con el objetivo de que estos puedan desempeñarse en un ambiente laboral» (p.28). En esa línea, comprende a los conocimientos, actitudes, aptitudes, valores éticos, culturales y habilidades sociales, los cuales estén orientados a la práctica profesional.

Formación académica

Para Aveiga, Rodríguez y Segovia (2018), la formación académica «Es un proceso de crecimiento intelectual y personal, que desarrolla la capacidad analítica-crítica y síntesis, que permite prever y resolver problemas, con honestidad, responsabilidad y sentido de pertinencia hacia la institución» (p.212). En tal sentido, la formación académica va a permitir que las personas puedan desarrollarse y adquirir nuevos espacios de conocimientos y habilidades, las mismas que coadyuvarán a un mejor desempeño, tanto en el ámbito laboral, personal, social y académico.

Por su parte, Martí (2011), indica que la formación académica; «Va a determinar el nivel de conocimiento que posee un candidato para un determinado puesto de trabajo, en donde se podrá observar su desenvolvimiento» (p.89). Es así que, la formación académica, además de brindar conocimientos y habilidades, también va a dotar de nuevos principios y valores sumados a la que trae consigo de su seno familiar, por lo que, el entorno donde se desenvuelva será el escenario preciso para desarrollar los conocimientos, habilidades y valores dentro del contexto social.

2.2.4 Modelos de estructuración de perfiles de puesto por competencias

Hoyos (2010), refiere que la «distribución de un perfil de puestos por capacidades está compuesta, por el dominio de competencias, el mismo que está relacionado con su desempeño, así como las actitudes y habilidades sociales que son de vital importancia para definir un determinado puesto laboral».

Modelo de Gerhard Bunk: Este tipo de modelo también se le conoce como pedagogía del trabajo, en donde «se centran en un modelo educado para trabajar; la cual consideran todos los aspectos del ser humano para que tengan un mejor desempeño, no sólo a nivel laboral sino también en lo social, en el centro laboral».

Modelo de Mac Ber: En este modelo, lo que se busca es motivar a las personas para que tengan un mejor desempeño laboral. Asimismo, «está integrado por tres elementos: la exigencia en el trabajo, ambiente organizacional y competencias personales. Se explica que esta mezcla de elementos, va a producir conductas o acciones específicas que puedan garantizar mejores resultados en relación a su productividad y efectividad dentro de una organización».

Modelo FCH: Este tipo de modelo, «considera a una persona como competente cuando ejerce un trabajo definido, de acuerdo a las políticas o lineamientos de una institución, como la cultura organizacional, procedimientos y normativas». Asimismo, se «desarrollan competencias, la cual incluye lectura, redacción, expresión, escucha activa, habilidades, que permiten al individuo ampliar sus conocimientos y actividades laborales y profesionales».

2.2.5 Perfiles de puestos – Servir:

El diseño y elaboración de perfiles de puestos laborales, «es parte del proceso de subsistema de organización del trabajo y distribución, los mismos que pertenecen al Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos. Asimismo, existe un de gestión que contiene los perfiles de puestos en el Manual de Perfiles de Puesto (MPP), donde las entidades públicas, elaboran el proceso de tránsito al nuevo régimen laboral y que sustituye al Manual de Organizaciones y Funciones (MOF)».

Para dicho objetivo, SERVIR ha dispuesto a las entidades, una guía metodológica para la elaboración del Manual de Perfiles de Puestos (MPP), el mismo que tiene rango de directiva. Estas reglas son de uso común para todos los grupos de servidores civiles en el sector público.

Elementos de los perfiles de puestos de la familia dirección institucional

Tabla N° 1

Código	Es el código del puesto tipo en relación con todos los puestos tipo del catálogo de puestos del régimen del servicio civil.
Grupo de servidores civiles	Menciona el grupo al que pertenece el puesto tipo. En este caso, siempre se hace mención al grupo de directivos públicos.
Familia de puestos	Familia de puestos al que pertenece el puesto tipo. En el caso de los directivos públicos, la familia es la de dirección institucional.
Rol	Rol de la familia de puestos al que pertenece el puesto tipo. En el caso de los directivos públicos, puede ser dirección político-estratégica, dirección estratégica y dirección operativo-estratégica.
Nivel organizacional	Abarca los tres niveles organizacionales: 1. Órganos de alta dirección 2. Órganos distintos a los de alta dirección 3. Unidades orgánicas
Funciones	Las funciones generales del puesto tipo son el conjunto de actividades diferentes entre sí que brindan información sobre lo que realiza el puesto tipo de manera más frecuente y que está orientado a cumplir su misión. Estas funciones preponderan la función directiva de los puestos sobre el quehacer específico de estos.
Formación académica	Es la formación requerida para el puesto tipo. Se compone de los siguientes elementos: 1. Formación académica: propiamente dicha, puede ser solamente universitaria. 2. Especialidad: es la temática de estudios de la formación académica requerida, en su caso. 3. Grado académico: puede ser bachiller, magíster (maestro) o doctor. 4. Situación académica: se incorpora cuando corresponda y puede asumir los siguientes valores: - Egresado: que hace referencia a estudios finalizados (en este caso ya no aplica el grado académico). - Titulado: que implica la obtención de título profesional. - Colegiado: en caso se requiera la colegiatura en el colegio profesional correspondiente. - Habilitado: sólo se señalará este campo si se indicó que requiere colegiatura, e implica la habilitación en el colegio profesional correspondiente.

Fuente: Servir

Funciones y requisitos

Los requisitos, al igual que las funciones, han sido identificados por cada puesto tipo a partir de la metodología de levantamiento de perfiles utilizada para el cuerpo de gerentes públicos y han sido objeto de ajustes fruto de diversos talleres de validación organizados por SERVIR. Asimismo, los requisitos comprenden niveles mínimos de formación académica, conocimientos y experiencia, que las entidades públicas deberán incorporar al elaborar sus perfiles de puestos. Por otro lado, las personas que accedan a los puestos laborales, deberán cumplir con los requisitos y condiciones establecidos en las normas vigentes que correspondan.

Dentro de ese orden de ideas, los directivos públicos, deberán cumplir los requisitos de formación académica, conocimientos, y experiencia contemplados en los puestos tipo, y no podrán ser modificados por las entidades al elaborar sus perfiles de puestos específicos. En otras palabras, no podrán establecer requisitos superiores o inferiores al diseñar los perfiles de puestos sin la autorización de SERVIR. Esta regla tiene por objetivo evitar que los perfiles de puestos tengan requisitos muy sencillos o injustificadamente excesivos. Aumentar los requisitos sin sustento técnico alguno, ha sido una práctica común que ha permitido en el pasado limitar la competencia en los procesos de selección para favorecer a ciertos postulantes, o «dirigir» los concursos públicos.

2.2.6 Competencias profesionales y laborales

En el caso peruano, la selección y elección de los directivos públicos la realizará cada entidad, de conformidad con el artículo 59 de la Ley del Servicio Civil – Ley 30057. Sin embargo, las competencias genéricas aplicables a todos los directivos públicos y el grado requerido de estas, es establecido por SERVIR.

Respecto a los directivos públicos, SERVIR ha realizado estudios técnicos para definir las competencias genéricas, las cuales se han determinado en siete. De ellas, tres son comunes a los demás grupos de servidores civiles y cuatro han sido identificadas de manera específica para el grupo de directivos públicos. Estas siete competencias se encuentran incluidas en todos los perfiles de los directivos públicos. El establecimiento de los grados de las competencias lo efectúa SERVIR, considerando el diccionario de competencias que también ha elaborado. En ese sentido, SERVIR establece los grados mínimos e ideales respecto de cada una de las competencias para cada uno de los roles de directivos, los cuales serán evaluados en los

procesos de selección bajo los estándares y metodología que SERVIR determine. Las competencias genéricas comunes a todos los servidores civiles, y, por tanto, también a los directivos públicos, son las siguientes:

Vocación de servicio:

Es la capacidad de actuar escuchando y entendiendo al usuario interno o externo, y a su vez, valorando sus necesidades como propias y brindándole soluciones o alternativas que den respuesta a sus expectativas mediante una atención informada, oportuna y cordial.

Orientación a resultados:

Capacidad para orientar las acciones a la consecución de las metas y objetivos institucionales, asegurando estándares de calidad e identificando oportunidades de mejora, el cual implica dar respuesta en los plazos requeridos y haciendo uso óptimo de los recursos a su disposición, considerando el impacto final en el ciudadano.

Trabajo en equipo:

Es la capacidad de generar relaciones de trabajo positivas y de confianza, compartiendo información, apoyando y colaborando activamente con otros, actuando de manera coordinada e integrando los propios esfuerzos con los del equipo y el de otras áreas o entidades para el logro de objetivos institucionales que beneficien a la ciudadanía.

En ese orden de ideas, observamos que las competencias laborales, están enfocadas en las habilidades que pueden ser demostradas en el trabajo, en el cual se emplean distintos recursos técnicos, académicos, sociales que coadyuvan al logro de los resultados, a través del trabajo en equipo, toma de decisiones, capacidad para resolver situaciones adversas y a la orientación al servicio.

Por otro lado, se hace mención línea abajo sobre las competencias que los servidores públicos deben tener:

- **Personal:** Se refiere a las condiciones y comportamiento de una persona en un centro laboral, el cual actúa de manera asertiva e inteligencia emocional.

- **Tecnológica:** Es la transformación e innovación de procedimientos tecnológicos.
- **Intelectual:** Están asociadas directamente con la memoria, atención, concentración, creatividad y resolución de problemas.
- **Organizacional:** Está referido a la gestión de recursos y orientación al servicio.
- **Interpersonal:** Es la capacidad de adaptarse a un ambiente laboral, ejerciendo liderazgo y trabajo en equipo.

2.2.7 Las competencias de los directivos públicos:

Liderazgo:

Es la capacidad e influencia que se tiene en las otras personas, basados en valores para orientar su accionar al logro de objetivos planteados.

Articulación con el entorno político:

Es concentrar toda la atención en el contexto sociopolítico del país y el impacto que tiene la institución. Además, influye en las decisiones que se toman respecto a las políticas públicas sobre las necesidades específicas que la ciudadanía requiere.

Visión estratégica:

Es el escenario donde se define una perspectiva a largo plazo alineada con los objetivos organizacionales que le permita anticipar circunstancias, sortear obstáculos, calcular riesgos y planear acciones.

Capacidad de gestión:

Es la habilidad para gestionar los sistemas administrativos y el uso de los recursos para garantizar el cumplimiento de los objetivos.

2.2.8 Infografía del diseño de puestos a través del perfil de puestos:

Figura N° 1



Fuente: Servir

Se aprecia, según Servir, que existe una planificación y organización para la gestión del empleo en el sector público, el cual resulta apropiado para aplicar correctamente a la Subgerencia de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación (SGIPC) de la municipalidad de Santiago de Surco.

2.2.9 Infografía del objetivo, finalidad y alcance normativo de la Directiva N° 004-2021-SERVIR/GDSRH

Figura N° 2



Fuente: Servir

Se observa en la infografía que se debe seguir una ruta en relación a los procesos de selección del personal en el sector público, en la cual se podrá identificar al servidor público idóneo que cumpla con las exigencias del perfil solicitado.

2.3. Ley Marco del empleo público – Ley 28175

Esta Ley tiene como objetivo establecer los lineamientos generales, según el Art. 1, el cual *«promueve, consolida y mantiene la administración pública moderna, jerárquica, profesional, unitaria, descentralizada y desconcentrada; basándose en el Estado de derecho, valores éticos, morales, dignidad de la persona humana, donde fortalece los principios democráticos, para obtener un nivel superior en la eficiencia del aparato estatal».*

Se explica que, el espíritu de esta Ley marco del empleo público, a todas luces, trata de transparentar el correcto y eficiente proceso de selección para contar con los mejores perfiles profesional en el sector público, sin embargo, lo que prevalece es la primacía de la realidad, el cual hace aterrizar a una situación distinta a lo que enfoca esta Ley.

En ese sentido, el gobierno local de la municipalidad de Surco, no está cumpliendo con lo señalado en el Art. 1 de la Ley 28175, en varios casos se saltan algunas etapas de los procesos de contratación de técnicos, funcionarios o servidores públicos. Una de las mayores evidencias encontradas en esta investigación fue precisamente en la Subgerencia de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación (SGIPC) de la municipalidad de Santiago de Surco, que no cuenta con un Manual de Organizaciones y Funciones (MOF); al adolecer de éste fundamental instrumento administrativo, el área sólo atina a proponer y contratar personal aleatoriamente, que no es idóneo para el cargo o puesto específico.

Por otra parte, se hace mención del Art. IV. del título preliminar de esta Ley, el mismo que desglosa una serie de principios que rigen el empleo público:

1. **Principio de legalidad:** *«Los derechos y obligaciones que generan el empleo público se enmarcan dentro de lo establecido en la Constitución Política, leyes y reglamentos. El empleado público en el ejercicio de su función actúa respetando el orden legal y las potestades que la ley le señala».*
2. **Principio de modernidad:** *«Procura el cambio orientándolo hacia la consecución efectiva de los objetivos de la administración pública».*

3. **Principio de imparcialidad:** *«La función pública y la prestación de servicios públicos se ejerce sin discriminar a las personas y sin realizar diferencias. La implementación de políticas afirmativas respecto a personas con discapacidad o sectores vulnerables no constituyen discriminación en los términos de esta Ley».*
4. **Principio de transparencia y rendición de cuentas:** *«Busca que la información de los procedimientos que lo conforman sea confiable, accesible y oportuna y que las personas encargadas del manejo económico rindan cuentas periódicas de los gastos que ejecutan».*
5. **Principio de eficiencia:** *«El empleado público ejerce sus actividades empleando los medios estrictamente necesarios, teniendo en cuenta los escasos recursos con que cuenta el Estado».*
6. **Principio de probidad y ética pública:** *«El empleado público actuará de acuerdo a los principios y valores éticos establecidos en la Constitución y las leyes, que requiera la función pública».*
7. **Principio de mérito y capacidad:** *«El ingreso, la permanencia y las mejoras remunerativas de condiciones de trabajo y ascensos en el empleo público se fundamentan en el mérito y capacidad de los postulantes y del personal de la administración pública. Para los ascensos se considera además el tiempo de servicio».*
8. **Principios de derecho laboral:** *«Rigen en las relaciones individuales y colectivas del empleo público, los principios de igualdad de oportunidades sin discriminación, el carácter irrenunciable de los derechos reconocidos por la Constitución e interpretación más favorable al trabajador en caso de duda. En la colisión entre principios laborales que protegen intereses individuales y los que protegen intereses generales, se debe procurar soluciones de consenso y equilibrio».*

9. Principio de preservación de la continuidad de políticas del Estado: «*La especialización del empleo público preserva la continuidad de las políticas de Estado*».

10. Principio de provisión presupuestaria: «*Todo acto relativo al empleo público que tenga incidencia presupuestaria debe estar debidamente autorizado y presupuestado*».

Sin duda, estos diez principios dan toda la garantía para que la administración pública pueda ejercer una eficiente gestión, sin embargo, sólo es tinta que se desplaza en el papel, ya que la realidad nos avisa diciendo que no es así. Es por ello que, no sólo basta con tener leyes o normativas que sean eficientes, sino personas que apliquen correctamente estas leyes o normativas, puesto que los primeros interesados son los mismos ciudadanos que con legítimo derecho, piden que los servicios sean más eficientes, y obviamente, tanto funcionarios y servidores públicos estén a la altura de las circunstancias, pero esto es una ilusión pendiente en el gobierno central, regional, y por supuesto, en el gobierno local.

El Art. 4 del Capítulo II de la Ley marco del empleo público – Ley 28175, hace referencia sobre la clasificación del personal del empleo público:

1. Funcionario público: «*El que desarrolla funciones de preeminencia política, reconocida por norma expresa, que representan al Estado, desarrollando políticas del Estado*». El funcionario público puede ser:

a) De elección popular directa.

b) De nombramiento y remoción regulados.

2. Empleado de confianza: «*El que desempeña cargo de confianza técnico o político, distinto al del funcionario público. Se encuentra en el entorno de quien lo designa o remueve libremente y en ningún caso será mayor al 5% de los servidores públicos existentes en cada entidad*».

3. Servidor público: Se clasifica en:

- a) **Directivo superior:** «El que desarrolla funciones administrativas relativas a la dirección de un órgano programa o proyecto, la supervisión de empleados públicos, la elaboración de políticas administrativas y formulación de políticas de gobierno. A este grupo se ingresa por concurso de méritos y capacidades de los servidores ejecutivos y especialistas, su porcentaje no excederá del 10% del total de empleados de la entidad. La ineficiencia en este cargo da lugar al regreso a su grupo ocupacional».

- b) **Ejecutivo:** «El que desarrolla funciones administrativas, entiéndase por ellas al ejercicio de autoridad, de atribuciones resolutivas, las de fe pública, asesoría legal preceptiva, supervisión, fiscalización y auditoría».

- c) **Especialista:** «El que desempeña labores de ejecución de servicios públicos. No ejerce función administrativa».

- d) **De apoyo:** «El que desarrolla labores auxiliares de apoyo y/o complemento».

Resulta necesario hacer un profundo análisis, sobre la clasificación del personal en el sector público, la misma que puede ser materia de estudio en futuras investigaciones. En ese orden de ideas, vemos cómo estos perfiles son desnaturalizados a antojos e intereses personales, debido a que en el gobierno central de turno, así como el gobierno regional y local, transitan por la misma situación en la cual los «escogidos» son tocados por la «varita mágica» del padrinazgo, lo que nos lleva a pensar que las leyes sí están bien hechas, pero que la persona, es la que desvía estos lineamientos; dejando al descubierto y exponiendo a las entidades públicas para que los ciudadanos califiquen con acertada razón que sus impuestos no sólo no están siendo aprovechados a favor de su comunidad, sino que, están siendo mal utilizados, logrando así satisfacer apetitos personales o políticos de las autoridades. Como se ha visto, en muchísimos de los casos los servidores civiles no se ajustan al perfil que el área exige, y no porque no tengan las credenciales académicas o laborales, sino que, no son idóneos para desempeñarse en la especialidad requerida; en muchos casos, se necesita de ciertos méritos, de ciertas competencias y de ciertas experiencias en alguna especialidad en particular, buscando así, maximizar y optimizar el presupuesto público en beneficio de la sociedad.

En relación al Art. 5 del capítulo III de esta ley, hace mención sobre el acceso al empleo público, el mismo que refiere lo siguiente: «El acceso al empleo público se realiza mediante concurso público y es abierto, por grupo ocupacional, en base a los méritos y capacidad de las personas, en un régimen de igualdad de oportunidades».

Es evidente que la meritocracia es vulnerada en todos los niveles de gobierno, y el municipio de Santiago de Surco, no está exento del mismo, al contrario; cuando ingresa una nueva gestión municipal, lo primero que hacen es repartir las gerencias y subgerencias, como si se tratara de la entrega de premios laborales, lo cual no es correcto. Es ahí, donde se inicia la deficiencia de los servicios y obras por ejecutarse, debido a que ensombrecen los perfiles profesionales idóneos y se preocupan más por la asunción del cargo público, que por vocación de servicio hacia el vecino. Esto son expresiones objetivas, ya que es visible las imprecisiones e ineficiencias que se han observado en la gestión municipal de Surco.

2.4. Nueva Ley (17 mayo 2023) que promueve el fortalecimiento, transparencia y meritocracia del servicio civil a través de la implementación de la plataforma integrada para la gestión electrónica de recursos humanos – Ley 31742

A propósito de esta ley que promueve la transparencia y meritocracia del servidor público, de reciente publicación; señala en el Art. 1, «Que tiene como objeto implementar la Plataforma Integrada para la Gestión Electrónica de Recursos Humanos (PIGERH), como parte del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (SAGRH), para contribuir al fortalecimiento y la transparencia de la gestión de los recursos humanos en las Entidades públicas de los tres niveles de gobierno, en el marco de la modernización del Estado, la lucha contra la corrupción y el buen uso de los recursos públicos».

Cabe resaltar, lo trascendente e importante que es la meritocracia en el proceso de selección de personal para el sector público, toda vez que brinda garantía en dichos procesos y que no hace más que, transparentar estos concursos públicos a través de una plataforma, que busca disminuir en cierta forma la corrupción y el mejor uso de los recursos del Estado, en beneficio de la ciudadanía.

Además, ésta forma de transparentar los procesos de selección, hace que se pueda extender las mejores prácticas en la gestión municipal y en todas las entidades de los tres niveles de gobierno que existe en nuestro país.

Debe señalarse que el Art. 3 de la Ley 31742, menciona cómo se realizará la administración, diseño e implementación de la plataforma, y en concordancia con ello, estipula en el inciso 3.2. del referido artículo, que forman parte del contenido de la plataforma, como mínimo, los siguientes:

- i.** Los documentos de gestión de las Entidades públicas elaborados en el marco del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, de acuerdo con sus competencias.
- ii.** La información producida durante los procesos de selección de postulantes al servicio público, incluyendo el registro de audio y video de las entrevistas desarrolladas.
- iii.** El legajo de los servidores civiles desde su incorporación hasta el cese en cualquier Entidad pública. Esto consiste en datos de identidad, formación educativa (incluyendo grados y títulos), experiencia laboral, antecedentes policiales, penales y judiciales, sanciones administrativas y/o disciplinarias, y otras que se dispongan en normas complementarias.
- iv.** Otros módulos o componentes que disponga el Ente rector, en el marco de sus competencias.

En consideración por lo señalado líneas arriba, es destacable mencionar que esta Ley, resulta interesante e importante, porque más allá de transparentar el legajo de los servidores públicos, va a permitir que los ciudadanos puedan verificar y fiscalizar todo lo referente al proceso de selección de los servidores civiles.

En ese sentido, el «Congreso de la República tendrá acceso a la información de la plataforma referida en la presente ley en tiempo real, evitando cualquier tratamiento contrario a la Ley 29733, ley de protección de datos personales, y su reglamento». En consecuencia, toda la información respecto al proceso de selección que realiza recursos humanos, será fiscalizada por el mismo Congreso de la República en tiempo real, lo cual institucionaliza más dicho proceso, dándole una suerte de garantía ante alguna presión mediática política, padrinazgo o la

omisión de algún requisito que haga la diferencia respecto a los demás postulantes en el concurso público.

Además, da a conocer en el inciso 3.3. de la nueva Ley de la meritocracia, los objetivos para el diseño de la plataforma, los cuales se señalan líneas abajo:

- i.** Fortalecer el planeamiento y diseño de políticas en materia de recursos humanos del sector público.
- ii.** Facilitar las actividades de supervisión en el SAGRH.
- iii.** Dar soporte a los procesos de gestión de recursos humanos a cargo de las oficinas de recursos humanos de las entidades públicas.
- iv.** Otorgar a la ciudadanía mayor transparencia en la gestión de recursos humanos.

De este modo, se observa que la nueva Ley de la meritocracia del servicio civil, podrá dar un mayor soporte al proceso de selección de personal en el sector público, y de esa forma, fortaleciendo el planeamiento y diseño de políticas públicas en recursos humanos para el Estado. Entonces, las entidades públicas entrarán en una modernización horizontal en todos sus niveles de gobierno en relación al proceso de selección de personal, lo cual será beneficioso no sólo para los ciudadanos, sino para el mismo Estado, que debe ir siempre de la mano con la modernidad y la tecnología, y más aún, si se trata de servidores públicos que atienden a ciudadanos de este distrito.

Capítulo III. Metodología

3.1 Enfoque, tipo y diseño de la investigación

3.1.2 Enfoque de investigación

Tendrá un enfoque cualitativo, ya que el estudio se centra en la aplicación de instrumentos con el fin de recolectar datos e información mediante entrevistas. De acuerdo a la problemática seleccionada en la investigación, se realiza el análisis de datos obtenidos, a través de interpretaciones para dar solución a las preguntas de investigación formuladas.

3.1.3 Tipo de investigación

El tipo de investigación será básica o teórica – sustantiva, el cual busca nuevos conocimientos que permita organizar una teoría científica. Como afirman Sánchez, Reyes y Mejía (2018 p.79 – 81), «la investigación sustantiva está orientada al conocimiento esencial de los fenómenos, que trata de describir y explicar».

3.1.4 Diseño de investigación

El diseño será descriptivo correlacional, de corte transversal. Desde el punto de vista de Hernández, Fernández y Baptista (2014), es descriptivo – correlacional porque «los estudios establecen relaciones entre las variables sin que haya alguna relación» (p 154). Además, será no experimental, ya que no se realizará modificaciones y de carácter transeccional, porque analizará la información en un determinado tiempo.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La población estará conformada por todos los trabajadores de la Subgerencia de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación (SGIPPC) de la municipalidad de Santiago de Surco donde laboran 14 personas, incluyendo la Gerencia de Planificación y Presupuesto (GPP).

3.2.2 Muestra

La muestra será no probabilística e intencionada, la cual estará conformada por 13 servidores administrativos de la Subgerencia de Iniciativas Privadas y Cooperación (SGIPPC) y la Gerencia de Planificación y Presupuesto (GPP).de la municipalidad de Santiago de Surco.

3.3 Técnicas de recolección de datos

3.3.1 Entrevista

Esta técnica permitió la recolección de información mediante el contacto directo con las personas, respecto a la toma de decisiones. La investigación académica se complementó con el desarrollo de entrevistas semi estructuradas.

3.3.2 Entrevistas semiestructuradas

Este tipo de entrevista ofrece al investigador una estructura básica de la entrevista. Además, al tratarse de una conversación guiada entre investigadores y entrevistados, existe flexibilidad.

El modelo de entrevista aplicada, se encuentra en el anexo 01 de esta investigación; donde se entrevistó a funcionarios y servidores públicos de la municipalidad de Santiago de Surco, en el cual se pudo recoger sus apreciaciones sobre el cumplimiento de las exigencias del perfil profesional de los servidores públicos y la experiencia en el ejercicio de la especialidad de la materia requerida. Se realizó 13 entrevistas.

3.3.3 Análisis documental

Se aplicó esta técnica de manera cualitativa-comparativa y referenciada, mediante la obtención de información en el Manual de Organización y Funciones (MOF) de otras municipalidades distritales «pares o símiles», ya que la SGIPPC de Santiago de Surco no cuenta con MOF; y reportes sobre indicadores de resultados correspondientes al período 2019 – 2022.

3.3.4 Observación

Se analizó el currículum del personal referente al perfil del puesto que desempeñan dentro de la subgerencia de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación de la municipalidad de Santiago de Surco.

3.3.5 Instrumentos

Se realizó a través de datos primarios cualitativos como la entrevista. En ese sentido, se consultó datos secundarios de fuentes internas y externas. Posterior a ello, se procedió a analizar la información de acuerdo con las coincidencias encontradas para validar, contrastar y mejorar la presente investigación. Para ello, se utilizó la hoja de cálculo Excel.

3.3.5.1 Guía de entrevista

Incluyó una serie de preguntas abiertas, que se realizó a técnicos, funcionarios y servidores públicos de la subgerencia de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación (SGIPPC) de la municipalidad de Santiago de Surco, mediante una conversación en contacto directo con nosotros los entrevistadores. Se encuentra ubicada en el anexo 01.

3.3.5.2 Ficha de registro de datos

Este instrumento nos servirá para poder registrar información relevante tomadas de fuentes primarias, permitiendo así, desarrollar nuestro proyecto de investigación.

Capítulo IV: Diagnóstico situacional

4.1 Diagnóstico de la Subgerencia de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación

Se ha podido encontrar en esta exhaustiva investigación, que los técnicos, funcionarios y servidores públicos de la Subgerencia de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación de la municipalidad de Santiago de Surco, expresan disconformidad por la poca o baja atención que le prestan a esta subgerencia; y que el reducido espacio físico que ocupan, no es el adecuado para trabajar. En ese sentido, la subgerencia de iniciativas públicas, privadas y cooperación (SGIPC) no contó ni cuenta con el respaldo necesario de la gerencia municipal ni con la autoridad que recae en el alcalde del periodo 2019-2022; y con la nueva gestión 2023-2026, probablemente.

Visto de esta forma, la municipalidad de Santiago de Surco, no le está dando la importancia necesaria que permita atraer inversión privada al distrito, y esto obedece en gran parte a la falta de técnicos especialistas en la materia, requeridos, para gestionar e impulsar las políticas públicas necesarias ante la Alta Dirección, destinadas a que la Entidad estimule las prácticas privadas en su administración. Por otro lado, las Asociaciones Públicas-Privadas (APP), Proyectos en Activos (PA) u Obras por Impuestos (OxI), han sido fatales, lamentablemente; y no necesariamente, porque los proyectos en cartera hayan sido irrelevantes, sino porque no hubo una buena gestión que impulse un nivel de atracción e interés suficiente hacia el distrito de Santiago de Surco.

Más aún, la Subgerencia de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación no tenía a la fecha del trabajo de investigación, un Manual de Organizaciones y Funciones (MOF), que, por ejemplo, respalde un mejor proceso en la selección de técnicos y profesionales, que vayan acorde al perfil que corresponde. Se ha podido evidenciar en las entrevistas que algunos profesionales están ocupando cargos que no son de su perfil ni de su *expertise*, y muchos no tienen conocimiento sobre inversión privada, proyectos, APP, ni especialidad en la materia. Es así, que esta subgerencia, adolece de técnicos y profesionales que gocen del perfil que se necesita, y llama la atención, que, entre la gerencia, subgerencia y coordinación, se «presten» a los técnicos y profesionales para que cubran temporalmente las responsabilidades inherentes

a la subgerencia o los puestos vacantes; en algunos casos, duplican su labor, dejándolos extenuados y de esa forma debilitan la gestión y la vuelven ineficiente e ineficaz.

En ese sentido se comprende que, los técnicos y servidores públicos de la subgerencia, coincidan en que no tienen espacio físico mínimo suficiente, ni oficinas necesarias, propias de una subgerencia destinada a generar el interés del empresariado hacia el distrito. Generando incertidumbre e incomodidad; mucho menos «sala de reuniones» espacio fundamental donde se puedan reunir, discutir o exponer los proyectos propuestos o en cartera; y más, si se trata de fomentar o atraer al empresariado privado a utilizar una de las modalidades de inversión privada en beneficio del distrito de Santiago de Surco.

Otra situación que aqueja a este grupo de técnicos y servidores públicos, es que han notado la falta de capacitación y especialización que necesitan para las labores que realizan, careciendo de herramientas de gestión pública moderna y actualizada, no tener técnicos calificados para encaminar proyectos dejados por la gestión anterior, continuando los mismos con la eficiencia requerida, o iniciar y/o proponer nuevos proyectos, sin embargo, sucede todo lo contrario, están conscientes de las limitaciones de conocimiento, de competencias y de experiencia que existe en la subgerencia.

En relación a la descripción anterior, ha quedado claro que el técnico o servidor público no está comprometido con las tareas que se le asignan y que existe una redistribución aventurada de trabajos y responsabilidades que no corresponde necesariamente al perfil requerido por una subgerencia de una naturaleza tan técnica. Por lo que su trabajo se refleja en niveles poco deseados para la gestión municipal.

Asimismo, se ha evidenciado que la mejora del ambiente laboral dentro de la subgerencia es impostergable, los técnicos, los servidores actuales y los nombrados no están en la misma sintonía, los dos primeros no están calificados para esta subgerencia, debido a que las labores que realizan son más administrativas que técnicas, lo cual hace que las funciones de esta área no tengan impacto en las decisiones de la gerencia municipal. En ese sentido, se necesita una reestructura orgánica de la subgerencia de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación; porque sólo existe un subgerente, un técnico y una secretaria, los mismos que no pueden realizar el trabajo eficiente de promover, invitar o atraer al empresariado a utilizar la modalidad de inversión privada (asociación pública-privada, proyectos en activos u obras por

impuestos) que busca y anhela el distrito de Santiago de Surco. Igualmente, los demás servidores públicos contratados realizan labores que otros profesionales o técnicos están realizando, lo que hace la duplicidad de labores.

Adicionalmente, se ha logrado comprobar que hay subgerencias que pertenecen a gerencias que por su esencia o índole no corresponde, lo cual altera su naturaleza orgánica, y esto se traslada en las acciones y decisiones que se toman respecto a alguna obra, proyecto o servicio público que se pretende hacer en beneficio del distrito. Por ejemplo: La Subgerencia de Obras y Mantenimiento del Ornato (SGOMO) pertenece a la Gerencia de Servicios a la Ciudad (GSC), cuando debiera ser parte de la Gerencia de Desarrollo Urbano (GDU). La propia Subgerencia de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación (SGIPPC), materia del presente trabajo, pertenece a la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto (GPP), cuando debería, por su naturaleza, ser parte, también, de la Gerencia de Desarrollo Urbano (GDU).

Asimismo, es necesario que la municipalidad de Santiago de Surco, impulse entre sus funcionarios mayor y eficiente comunicación que genere sinergia en la gestión; si lo hubiera, se reflejaría en los resultados del trabajo que realizan los servidores públicos. Y es urgente que se realicen capacitaciones de acuerdo a las especialidades y necesidades de cada área, gerencia, subgerencia o jefatura.

Algunas de las manifestaciones de los entrevistados, señalan que se debe actualizar las normativas internas del municipio, así como documentos de gestión, lo cual genera un contratiempo cuando se requiere elaborar proyectos de mayor magnitud o continuar con proyectos anteriores; el hecho que las normativas ya no sean aplicables por desfase o por estar en una realidad distinta o diferente a la que se venía aplicando, atrasa los objetivos que se plantea cada área.

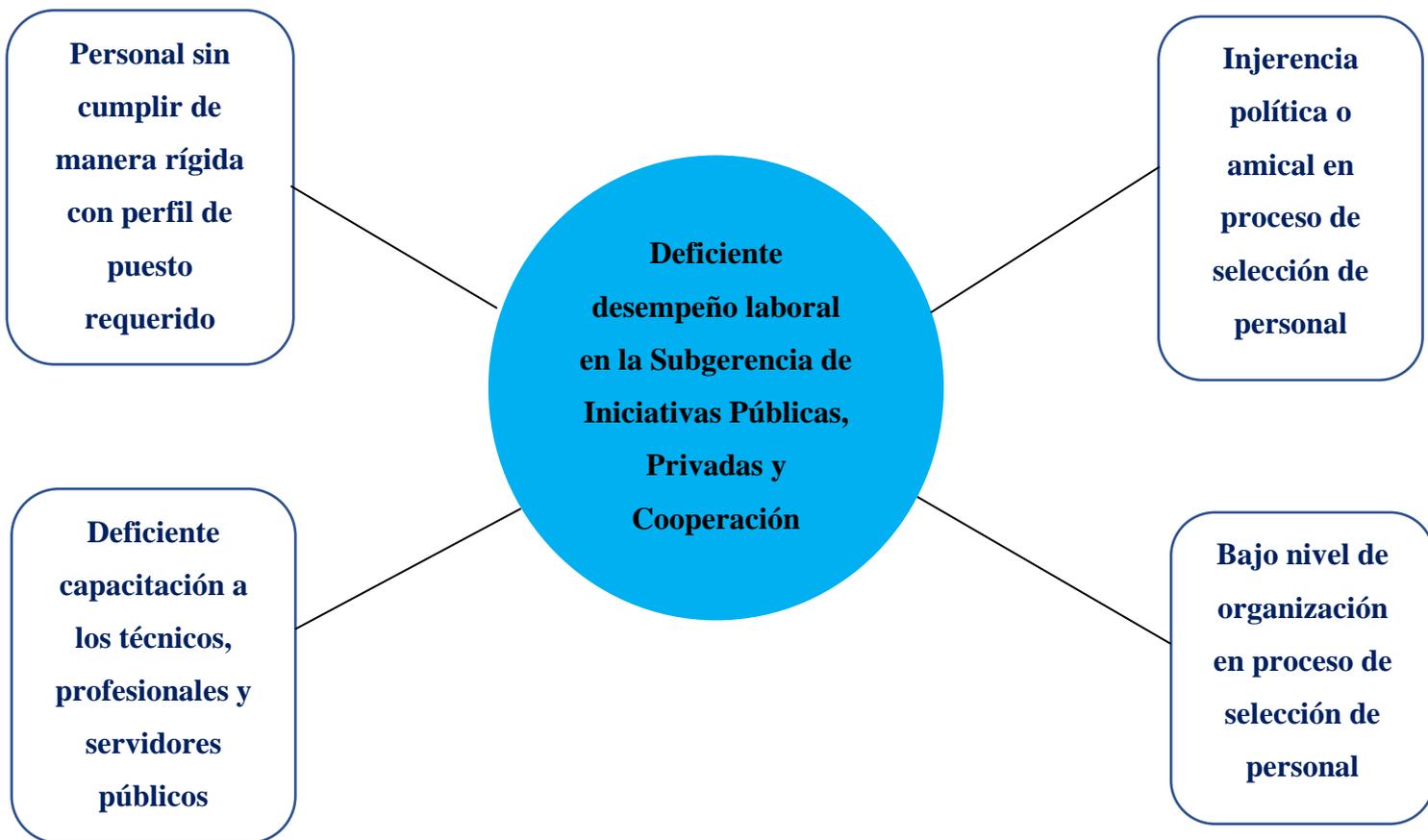
En relación a la toma continua de decisiones, hacen hincapié en que se debe contratar profesionales y técnicos especialistas y con experiencia laboral en la materia, que en esos casos no bastaría con capacitaciones a profesionales que no cumplen con el perfil básico requerido, del área. Se ha visto, por ejemplo, abogados cumpliendo funciones ajenas a su formación académica y diferente a su experiencia laboral previa; e igual sucede, con otros profesionales y técnicos de formación académica diferente; y experiencia laboral previa, ajena a la especialidad.

El diagnóstico realizado de la Subgerencia de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación de la municipalidad de Santiago de Surco, nos dice claramente que no cuenta con un buen proceso ni con un buen procedimiento de selección de personal (profesionales – técnicos). Más aún, siendo uno de los 43 distritos que existen en la capital limeña y catalogado como uno de los cinco distritos con mayores recursos económicos y presupuesto público de toda Lima.

Esta situación se traslada y se traduce irremediamente en insatisfacción, que siente el vecino surcano, que a pesar de sus solicitudes y pedidos justificados que realiza, la gestión municipal no centra su atención en mejorar el proceso de selección de talento humano, el cual se ve reflejado en la mayoría de las áreas del municipio y en especial, dado el caso de la presente investigación, en la subgerencia de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación.

4.2 Análisis del desempeño laboral en la Subgerencia de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación (SGIPPC) – Municipalidad de Santiago de Surco:

Figura N° 3



Fuente: Elaboración propia

Del deficiente e ineficaz desempeño laboral de la Subgerencia de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación de la Municipalidad de Santiago de Surco se ha podido observar que la injerencia política y amical en la selección del personal, pudo ser la causa principal de la gestión 2019-2022. El cual se «institucionalizó» como un problema duradero en el tiempo; obedeciendo a favores de índole ajenos a la meritocracia, que no hacen otra cosa que debilitar la imagen de la Entidad y de los mismos servidores públicos.

En muchos casos, dentro de las competencias con la que cuentan los profesionales y técnicos contratados, pueda que cumplan con las exigencias del perfil académico, sin embargo, no sucede lo mismo con la experiencia laboral en la especialidad de la materia (fundamental), para desempeñar y cumplir las funciones acordes al perfil estándar requerido para una subgerencia tan técnica como la estudiada.

Por otro lado, es notorio que existe un bajísimo nivel de capacitación a los servidores públicos, bajo el mando de la subgerencia de gestión del talento o recursos humanos de la municipalidad de Santiago de Surco, debido a que estas capacitaciones muchas veces no cumplen con las mínimas exigencias técnicas para una adecuada construcción del conocimiento, que permita a los servidores cumplir eficientemente con el servicio que se ofrece a los vecinos del distrito.

También se puede apreciar un bajo nivel de organización en el proceso de selección del personal, las coordinaciones son deficientes en la delegación y control de los procesos de selección de personal y, sobre todo, en la toma de decisiones. Esta situación denota una falta de compromiso por parte de la alta dirección del municipio; en consecuencia, el deficiente proceso de selección de personal termina repercutiendo en las obras (desde la injustificada demora en la elaboración del expediente técnico, hasta la obra entregada) o servicios que un municipio ofrece y ejecuta. Esto está afectando de manera considerable y se ve reflejado en los disgustos y reclamos que los vecinos de esta comuna realizan permanentemente.

En ese orden de ideas, la desorganización que existe, influye en el correcto procedimiento que se debe seguir en una institución pública, ya que como se ha ido señalando a lo largo de esta investigación, si los servidores públicos no son idóneos para el cargo, obviamente, el servicio será deficiente; y la ejecución, seguimiento y entrega de obras tendrán

reprogramaciones o postergaciones de manera continua, dejando de esa forma insatisfacciones en los ciudadanos.

4.3 Presentación de resultados

ENTREVISTA A LOS FUNCIONARIOS Y SERVIDORES PÚBLICOS DE LA SUBGERENCIA DE INICIATIVAS PÚBLICAS, PRIVADAS Y COOPERACIÓN (SIPPC) / GERENCIA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO (GPP)

NÚMERO	FUNCIONARIO / SERVIDOR PÚBLICO	AÑOS DE SERVICIO	ÁREA DE TRABAJO	PROFESIÓN O ESPECIALIDAD	RESPONSABILIDADES LABORALES	TAREAS O METAS ASIGNADAS	EXPECTATIVAS DE PROYECTOS	NÚMERO DE PROYECTOS	PARTICIPACIÓN EN PROYECTOS	PROYECTOS ENCONTRADOS EN CARTERA	PROYECTOS INICIADOS/GESTIONADOS O CONTINUADOS	PROYECTOS TERMINADOS/CONCLUIDOS	EXPERIENCIA EN LA ESPECIALIDAD REQUERIDA
1	GRACE KELLY VILLAR ROMERO	10 MESES	GPP	EDUCADORA	SECRETARIA	LABORES SECRETARIALES	-	-	-	-	-	-	-
2	KAREN SERNA CERRÓN QUESQUÉN	4 AÑOS	GPP	ECONOMISTA	APROBAR CERTIFICACIÓN PRESUPUESTAL	EVALUATIVA	-	-	-	-	-	-	-
3	SARITA DEL PILAR ASENCIOS BRAVO	2 MESES	GPP	ABOGADA	TRANSFERENCIAS - INFORME DE GESTIÓN ANTERIOR	-	-	-	-	-	-	-	-
4	JOSELYN CRUZ CORONADO	4 MESES	GPP	ECONOMISTA	HABILITACIÓN, MODIFICACIÓN Y CERTIFICACIÓN PRESUPUESTAL	EVALUATIVA	-	-	-	-	-	-	-
5	CARLA MARÍA CÓRDOVA FERNÁNDEZ	1 AÑOS Y 6 MESES	GPP	CONTADORA	PRACTICANTE	-	-	-	-	-	-	-	-
6	JULIO JOAQUÍN TRUJILLO CHIRINOS	4 AÑOS	GPP	ECONOMISTA	PROGRAMACIÓN MULTIANUAL DE INVERSIONES	PROYECTOS PÚBLICOS	-	-	-	-	-	-	-

7	PALMIRA RUIZ RIVERA	20 AÑOS	GPP	SECRETARIA	SECRETARIA	LABORES SECRETARIAL ES	-	-	-	-	-	-	-
8	ROXANA PONCE ANTÓN	22 AÑOS	GPP	ADMINISTRADORA	ESPECIALISTA EN RACIONALIZACIÓN Y MODERNIZACIÓN	SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA Y TUPA	-	-	-	-	-	-	-
9	MARIO GUILLERMO ESPINOZA LOLI	3 AÑOS	GPP	ECONOMISTA	INFORMACIÓN ESTADÍSTICA	-	-	-	-	-	-	-	-
10	MARÍA EUGENIA SALAZAR LLANOS	11 AÑOS	GPP	SECRETARIA	SECRETARIA PRESTADA A LA SIPC	-	-	-	-	-	-	-	-
11	GARY COJAL DÍAZ	4 AÑOS	SIPC	POLITÓLOGO - ABOGADO	ANALISTA DE INVERSIÓN PRIVADA	GESTIONAR Y PROMOVER INVERSIÓN PRIVADA EN APP Y PROYECTO EN ACTIVOS	06 PROYECTOS	02 - EDIFICIO LA ENCALADA Y BOULEVARD CHACARILLA	06 PROYECTOS	02 PROYECTOS Y MAL PLANTEADOS	02 PROYECTOS REESTRUCTURADOS	NINGUNO	5 AÑOS EN GERENCIA DE PLANEAMIENTO E INVERSIÓN PRIVADA
12	EMILY TEXEIRA GOMERO	4 AÑOS	SIPC	ECONOMISTA	GERENCIA	EVALUACIÓN DE PROYECTOS PRIVADOS Y COOPERACIÓN	03 PROYECTOS DE 06	01 POR AÑO	06 PROYECTOS	03 PROYECTOS	02 PROYECTOS - 01 DE GESTIÓN ANTERIOR Y 01 NUEVO	NINGUNO	ESPECIALISTA DE CONTROL DE INVERSIÓN PÚBLICA - CONTRALORÍA
13	LORENZO ESPÍRITU VICTORIO	08 MESES	GPP	INGENIERO ECONOMISTA	GERENCIA	AYUDAR A CERRAR GESTIÓN	INVERSIÓN PÚBLICA	-	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 4

Se puede observar en el cuadro, que los técnicos, funcionarios o servidores públicos entrevistados, en relación a sus obligaciones laborales, cumplen con funciones propias de una administración pública, sin embargo, en la especialidad requerida no tienen la experiencia necesaria, y eso se evidencia en las labores que ejercen, como, por ejemplo: hay técnicos que deberían encargarse de la aprobación de las certificaciones presupuestales, transferencias, programación multianual de inversiones, etcéteras, y tienen responsabilidades como la de racionalización, información estadística y otros. Asimismo, el caso del «préstamo» de secretaria de la gerencia a la subgerencia, es un claro indicador y referencia que la falta de interés en la subgerencia, generó una ineficiente gestión en dicha área.

En esa línea, al preguntar sobre las tareas o metas asignadas, los mismos entrevistados señalan que sus funciones se limitan a dar servicios y simplificación administrativa, en algunos casos a proyectos públicos; a evaluación de proyectos privados y cooperación; a gestionar y promover inversión privada en Asociaciones Públicas–Privadas. Sin embargo, estas funciones o responsabilidades son aleatorias, no siguen los lineamientos del MOF porque carecen del mismo, lo cual genera desorden e ineficiencias y es por ello, que la ausencia de técnicos especialistas es notoria en esta importante subgerencia.

En cuanto a las expectativas de proyectos, los entrevistados mencionan que han trabajado seis proyectos de inversión público-privada, pero que es insuficiente, ya que no han podido ejecutar o continuar con proyectos relacionados al deporte, ciclovías urbanas o estacionamientos públicos, por señalar algunos. Entonces, resulta claro que la deficiencia y desorden existente en la Subgerencia de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación es porque no le están prestando la atención debida y esto es un indicador que no sólo podría ser por temas políticos o amicales, sino también por temas del proceso de selección de personal utilizado, que ha conducido a la falta de coordinación y articulación para el logro de las metas en dicha subgerencia. Como se mencionó párrafos arriba, Surco, presupuestalmente hablando, es uno de los distritos más grandes de Lima Metropolitana, no obstante, la gestión que realizan en recursos humanos, es como si Surco, fuera uno de los distritos más olvidados de Lima.

Ahora bien, en relación a la experiencia requerida en la especialidad de la materia, sólo dos de los trece entrevistados en la gerencia de planeamiento y presupuesto mencionaron tener alguna experiencia en gerencia de planeamiento e inversión privada y en el control de inversión pública (ninguno de los dos, habían trabajado directamente una Asociación Público Privada,

una Obra por Impuesto o Proyectos en Activos; una de ellas fue por un tiempo «personal de control» de aquellas inversiones, en una Entidad), por lo que resulta preocupante que esta situación siga en esa línea, y no haya un cambio considerable que permita que la subgerencia de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación pueda tomar otro giro que contemple una reestructuración, desde la solicitud de personal a recursos humanos. Y ésta a su vez, pueda ejercer un mayor control en el proceso de selección; con la advertencia que para que esto funcione, se debería actualizar la normativa interna de la municipalidad de Santiago de Surco y diseñar el Manual de Organización y Funciones (MOF) correspondiente, para un mejor desempeño de los técnicos, funcionarios y servidores públicos.

Finalmente, se ha dejado claro que los entrevistados no han dado respuesta en los otros temas consultados, como el número y participación de proyectos, proyecto iniciados, gestionados, continuados, terminados o concluidos; evidenciando implícitamente que no tienen conocimiento sobre el tema o no es de su competencia. Por lo que se confirma que la subgerencia de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación del distrito de Santiago de Surco tenga una reestructuración tanto en la parte técnica como en la parte normativa, con la finalidad de que pueda brindar un mejor servicio a la ciudadanía; más aún, con el importantísimo considerando que Surco es uno de los distritos que genera expectativas ejemplarizadoras para otros distritos limeños.

Capítulo V: Propuesta de mejora

5.1 Análisis crítico

¿Cuál es el problema que se ha investigado?

El problema que se ha investigado es referente al cumplimiento de las exigencias del perfil profesional de los técnicos y servidores públicos, así como la experiencia en el ejercicio de la especialidad de la materia, que un área como la subgerencia de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación, exige. En la que se ha observado importantes deficiencias e incumplimiento notorios del perfil profesional para dicha subgerencia, y esto obedece principalmente a un viciado proceso de selección de técnicos y servidores públicos por parte del área de recursos humanos, influenciados generalmente por las autoridades políticas de turno que ha su pedido los recomendados logran calificar a los puestos o plazas laborales abiertas y presupuestadas, sin valorar de manera responsable si cumplen o no con el perfil técnico-profesional requerido.

¿De qué manera el cumplimiento de las exigencias del perfil profesional de los servidores públicos influye en el ejercicio de la especialidad de la materia requerida en la municipalidad de Santiago de Surco?

Es evidente que el cumplimiento de las exigencias del perfil técnico-profesional de los servidores públicos influyen de manera fundamental en el ejercicio de la especialidad de la materia, que el área exige; y como se ha visto a lo largo de esta investigación, el proceso de selección del personal es inadecuado e indefendible para el correcto desarrollo de las funciones y responsabilidades que la subgerencia necesita.

¿Cuál es la situación actual del cumplimiento de las exigencias del perfil profesional de los servidores públicos y la experiencia en el ejercicio de la especialidad de la materia requerida en la Subgerencia de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación (SGIPPC) de la municipalidad de Santiago de Surco?

La situación actual del cumplimiento de las exigencias del perfil técnico-profesional de los servidores públicos y la acreditación de su experiencia en el ejercicio de la especialidad de la materia requerida en la Subgerencia de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación, es inadecuada e ineficiente, y eso se ha comprobado con las entrevistas que se realizó a trece funcionarios, técnicos y servidores de la subgerencia.

¿Qué estrategias se pueden proponer para cumplir con las exigencias del perfil profesional de los servidores públicos de la Subgerencia de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación (SGIPPC) de la municipalidad de Santiago de Surco?

En principio, una propuesta realista y coherente sería reestructurar la Subgerencia de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación; que incluya la elaboración del Manual de Organización y Funciones (MOF) de la subgerencia, que aún no tiene. Previamente, ejercer una suerte de control concurrente o participar como observador del proceso de selección de los técnicos, funcionarios y servidores públicos en el departamento de los recursos humanos, y esto, acompañado con la nueva Ley de la meritocracia – Ley 31742. Acciones que van a fortalecer al departamento, permitiendo que no se vea influenciado por alguna presencia política o recomendaciones a mitad del proceso de selección, que, como se ha podido evidenciar, ya es una nociva costumbre en la administración pública.

¿Qué acciones se están desarrollando para alcanzar un mejor desempeño laboral de los servidores públicos de la Subgerencia de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación (SGIPPC) de la municipalidad de Santiago de Surco?

Al parecer todo continúa igual, nada ha cambiado. Conclusiones a las que hemos llegado en base a las respuestas de los mismos entrevistados, lo cual deja sentado que la inoperancia y las pocas iniciativas de la propia subgerencia o la falta de interés por parte de la gerencia municipal y la misma alcaldía a conducido a esta subgerencia a permanecer en un estado de

ineficiencia e ineficacia permanente. Asimismo, tenemos entendido que la nueva gestión municipal aún no inicia los cambios necesarios en dicha subgerencia, lo cual incrementa la preocupación.

¿Cuáles son las estrategias que la subgerencia de gestión del talento humano está realizando para un mejor proceso de selección para la Subgerencia de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación (SGIPPC) de la municipalidad de Santiago de Surco?

A todas luces, la subgerencia de gestión del talento humano, continúa la misma ruta que las anteriores gestiones municipales, es decir, no cuenta con autonomía suficiente para contratar a técnicos competentes, funcionarios y servidores públicos que cumplan con los perfiles profesionales que cada área exige y necesita, realmente; y esto se vio reflejado en las entrevistas que se realizaron en esta investigación.

5.2 Descripción de la propuesta de mejora para la Subgerencia de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación (SGIPPC) de la municipalidad de Santiago de Surco

De acuerdo al análisis del diagnóstico sobre la Subgerencia de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación, relacionado al cumplimiento de las exigencias del Perfil de Puesto (PP) de los técnicos, profesionales y servidores públicos y la experiencia en el ejercicio específico de la especialidad de la materia que el área exige, en la municipalidad de Santiago de Surco, se sugiere como propuesta lo siguiente:

- Promover la creación, implementación, adecuación y aplicación del Manual de Organizaciones y Funciones (MOF), para la subgerencia, que podría servir como base administrativa para cumplir con las funciones específicas que deba seguir, y como consecuencia de la misma, un servicio eficiente, óptimo para el servicio civil que reflejaría con mejores índices de resultados y cumplimiento de metas programadas, ya que esta subgerencia carece de tal instrumento administrativo. Este tipo de estrategia, será fundamental para seguir criterios unificados tanto para la presente gestión municipal, como para las futuras administraciones locales.

- Implementar, modernizar o actualizar el Perfil de Puesto (PP) de los técnicos, funcionarios y servidores públicos convocados a niveles que el área exige; que cumplan de manera rígida con el requisito de la experiencia específica previa; y resaltando que el *expertise* es fundamental en el desempeño de las funciones requeridas. Se ha podido observar que los técnicos o profesionales contratados cumplen mayoritariamente con solo dos de los requisitos (formación académica universitaria y experiencia laboral), validándolos así, como si ya estarían cumpliendo con todos los requisitos del Perfil de Puesto para un área tan técnica; obviando la condición más importante, que es «la experiencia específica en la especialidad de la materia, exigida por una subgerencia de esta naturaleza»; y ahí nace el error voluntario o involuntario. Es por eso, el énfasis de que sólo aquellos técnicos y profesionales que cumplan con los tres requisitos, de formación académica (i), laboral (ii) y, la del conocimiento y experiencia específica en la especialidad de la materia (iii) requerida para la subgerencia de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación, debieran ser contratados. En ese sentido los técnicos, funcionarios y servidores públicos que asuman una jefatura, un cargo o un puesto determinado dentro de la subgerencia, deberán cumplir con la especialización solicitada, además de las «habilidades blandas» esenciales, inherentes al área convocante, que les permitan emitir opiniones con criterio y sustento técnico, así como conducir y liderar los grupos de trabajo dentro del ámbito de sus funciones. Estas indicaciones, casi en su totalidad, también las señala SERVIR, respecto a los servidores civiles de carrera, que, a nuestro parecer, calza con la subgerencia en mención.
- Empecemos por incluir la Evaluación de Desempeño (ED), que es un proceso sistemático para medir el rendimiento de los colaboradores según las metas trazadas por la Entidad a través de cada una de sus áreas; y fundamental en una administración pública moderna. El departamento o subgerencia de gestión del Talento Humano tiene que evaluar las cualidades del trabajador (i); su contribución a la Entidad (ii); su potencial de desarrollo (iii); su conocimiento del puesto de trabajo y de la organización (iv); su calidad de trabajo (v); y su relación con compañeros y sentido de pertenencia(vi), de manera periódica.

Es importante resaltar que el objetivo de evaluar a los trabajadores no es castigar ni presionar. La finalidad es recabar información que nos permita trazar el camino que nos

conduzca a una acertada toma de decisiones, capacitación del personal, hacer las mejoras necesarias, realizar los cambios positivos esperados por los trabajadores, cambiar algunas decisiones ya tomadas que no funcionan, etcéteras.

En muchas ocasiones se tiene a la mano mucho talento humano valioso para la Entidad, que pasa desapercibida por no realizar la Evaluaciones de Desempeño. Asimismo, se debería seguir los criterios de la Directiva 001-2022-SERVIR-GDSRH, el cual hace referencia a la elaboración y aprobación de Perfiles de Puesto en el sector público, según lo señala la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR.

- Exigir que se cumpla prístinamente con la normatividad vigente y con las recomendaciones de instituciones tutelares según materia relacionada (OSCE, ministerio de Vivienda, municipalidad Metropolitana de Lima, Contraloría [OCI], etcétera) y que haya una mejor y fluida coordinación con aquellas Entidades, con la finalidad de cumplir con el desarrollo y ejecución de los proyectos y obras públicas a ritmo constante.
- Direccionar e impulsar una cultura organizacional que incentive las capacitaciones y especializaciones de los técnicos, funcionarios y servidores públicos, para un ascenso meritocrático, de ser el caso; elevar los niveles de eficiencia y eficacia en sus funciones, como la correcta elaboración de Expedientes Técnicos (ET) de proyectos de orden público-privado en los plazos razonables o preestablecidos; continuación de proyectos dejados por gestiones anteriores; así como la ejecución y seguimiento de obras o servicios públicos.
- Designar a un profesional responsable de las Estrategias Internas de la Subgerencia de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación cuya labor esté concatenada con la gerencia o subgerencia formuladora del proyecto - FP (áreas usuarias) y la gerencia o subgerencia ejecutora del proyecto - EP, con la finalidad de mejorar la eficiencia de los procesos y un mejor clima laboral; asimismo, desarrollar y hacer seguimiento de manera conjunta e independiente los proyectos ejecutados y proyectos en cartera, así como la continuación de obras o servicios públicos o la creación de los mismos.

- Designar a un profesional responsable de una suerte de Oficina de Interés (OI) en proyectos público-privado para la Entidad o para el distrito, dentro de la subgerencia; que haga las veces labores de relaciones públicas con la finalidad de incentivar y atraer inversión privada al distrito, que permita explotar las Asociaciones Público-Privadas (APP), las Obras por Impuestos (OxI), y los Proyectos en Activos (PA) en beneficio del distrito. Asimismo, el impulso de convenios con empresas privadas nacionales e internacionales asentadas en el país, o a nivel interinstitucional con sus pares u otros niveles de gobierno, con el objetivo de ampliar y mejorar los servicios, elevando la calidad de los mismos a los vecinos de Surco.
- En los temas de su competencia, el o la subgerente de SGIPPC deba participar formulando, proponiendo o emitiendo opinión sobre las políticas públicas, iniciativas normativas u ordenanzas que involucren temas referidos al planeamiento, elaboración y ejecución de proyectos de inversión público-privado en la alta dirección y en sala de regidores con dicho cuerpo colegiado, con la finalidad de desarrollar criterios uniformes.
- Finalmente, crear y diseñar un módulo de atención, para la orientación a los vecinos, explicando y socializando los proyectos y obras públicas que estén en cartera de inversiones, dentro del ámbito de sus competencias, con la finalidad de hacerlos partícipes y a su vez, transparentar la gestión municipal.

5.3 Propuesta de MOF y Perfil de Puesto, como mejora para la Subgerencia de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación (SGIPPC) de la municipalidad de Santiago de Surco

Como pilar fundamental para el problema hallado, presentamos como propuesta de mejora, la elaboración y diseño del MOF y del perfil de Puesto para la Subgerencia de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación (SGIPPC), el mismo que determinará la responsabilidad, los puestos, funciones específicas y autoridad jerárquica de los servidores y funcionarios públicos dentro de la estructura de la municipalidad de Santiago de Surco, el cual está comprendido de la siguiente forma:

Subgerente de Inversión Pública, Privada y Cooperación

Funciones:

Elaborar y ejecutar el proceso de promoción de la inversión pública y privada. Estableciendo convenios y alianzas estratégicas con los distintos niveles de gobierno y la sociedad civil, por la parte pública; y el impulso de la inversión privada a través de los sistemas de Asociaciones Público Privadas (APP), Obras por Impuestos (OxI) y Proyectos en Activos (PA).

Conducir y gestionar los procesos de cooperación técnica de índole nacional e internacional de la municipalidad distrital de Santiago de Surco. Para ello dirigirá, ejecutará, supervisará, controlará y evaluará las acciones relacionadas a cooperación técnica de índole nacional e internacional de la municipalidad distrital.

Funciones específicas:

- a.** Programar, dirigir, ejecutar, controlar y monitorear el proceso de promoción de la participación de la inversión privada, el cual comprende tanto las acciones orientadas a lograr la incorporación de inversión privada a través de las Asociaciones Público Privadas (APP) con el objeto de promover la inversión privada en infraestructura pública general, servicios públicos, servicios vinculados a la infraestructura y servicios públicos, proyectos de investigación aplicada y proyectos de investigación tecnológica; Obras por Impuestos (OxI) priorizando proyectos de inversión pública necesaria para el distrito; y Proyectos en Activos (PA) presentando los informes de evaluación (IE) oportunamente; de la municipalidad distrital de Santiago de Surco, incluyendo la empresa municipal EMUSSA, de acuerdo con las normas vigentes en materia de Promoción de la Inversión Privada y la Ley Orgánica de Municipalidades. Así como la posterior gestión de los respectivos Contratos de Participación de la Inversión Privada y aquellos procesos de promoción de la inversión privada o la gestión de contratos que expresamente le solicite la Gerencia Municipal.
- b.** Formular y proponer a la Gerencia Municipal las políticas y lineamientos generales que debe seguir la municipalidad de Santiago de Surco, incluyendo

la empresa municipal EMUSSA, en materia de promoción de la inversión privada.

- c.** Realizar los estudios técnicos, legales y económicos, necesarios para la estructuración del proceso de promoción de la inversión privada, de los procedimientos vinculados a la aplicación de las modalidades de participación de la inversión privada y la gestión de los respectivos contratos.
- d.** Aprobar las bases vinculadas a la aplicación de las modalidades de participación de la inversión privada, incluyendo la proforma definitiva de los Contratos de Participación de la Inversión Privada.
- e.** Convocar los procedimientos vinculados a la aplicación de las modalidades de participación de la inversión privada, a fin de adjudicar los Contratos de Participación de la Inversión Privada.
- f.** Evaluar las propuestas de iniciativas privadas y a su criterio recomendar a los proponentes de tales iniciativas, ampliaciones o modificaciones, conforme a las Normas Vigentes en Materia de Promoción de la Participación de la Inversión Privada.
- g.** Designar a los integrantes de los Comités de Promoción de la Inversión Privada (titulares y suplentes); y supervisar en la primera sesión su correcta instalación.
- h.** Resolver en segunda instancia los medios de impugnación previstos en las respectivas bases de los procedimientos vinculados a la aplicación de las modalidades de participación de la inversión privada.
- i.** Solicitar la ejecución de las garantías establecidas en las bases de los procedimientos vinculados a la aplicación de las modalidades de participación de la inversión privada.

- j.** Proponer al Concejo Municipal de Santiago de Surco la aprobación de convenios con la empresa municipal EMUSSA, con otros Gobiernos Locales o con otras instituciones públicas o privadas en materia de promoción de la inversión privada o que, en general, coadyuven al ejercicio de las funciones y competencias que le hayan sido asignadas.

- k.** Representar a la municipalidad distrital de Santiago de Surco en los convenios aprobados, contratos, actos jurídicos y ante personas y organismos de los sectores privado y público, cuya participación coadyuve al ejercicio de las funciones y competencias que le hayan sido asignadas.

- l.** Adoptar todas las decisiones que sean necesarias para el desarrollo y culminación de los procesos de promoción de la inversión privada y disponer la ejecución de todas las actividades correspondientes al procedimiento de presentación de iniciativas privadas que no estén expresamente asignadas al Concejo Municipal u otra instancia del Gobierno Local.

- m.** Remitir al Concejo Municipal, para su aprobación, los planes de promoción de los respectivos procesos de incorporación de participación de la inversión privada.

- n.** Representar a la municipalidad distrital de Santiago de Surco en los Contratos de Participación de la Inversión Privada en los cuales ésta sea parte. A tal efecto, el subgerente deberá suscribir en representación de la municipalidad distrital de Santiago de Surco los aludidos contratos.

- o.** Proponer modificaciones a los Contratos de Participación de la Inversión Privada, en beneficio de la municipalidad distrital, respetando la naturaleza del respectivo contrato, las condiciones económicas y técnicas contractualmente convenidas y el equilibrio financiero de las prestaciones a cargo de las partes.

- p.** Aceptar o rechazar las propuestas de modificación de los Contratos de Participación de la Inversión Privada que formulen los respectivos contratistas.
- q.** Declarar la resolución o caducidad de los Contratos de Participación de la Inversión Privada, de ser el caso.
- r.** Programar, dirigir, monitorear y supervisar el cumplimiento de objetivos, metas e indicadores y la ejecución de actividades y presupuesto de la subgerencia, conforme a su ámbito de competencia.
- s.** Formular, proponer e implementar ordenanzas, acuerdos, decretos, resoluciones, directivas, instructivos, contratos, convenios y otras normas de aplicación institucional distrital, de acuerdo a sus competencias.
- t.** Formular, dirigir y supervisar el cumplimiento de los instrumentos de gestión y planeamiento de la subgerencia, en coordinación con los órganos competentes.
- u.** Proponer, coordinar e implementar mejoras en los procesos y procedimientos de su competencia.
- v.** Proponer, coordinar y ejecutar las acciones necesarias para la implementación del Sistema de Control Interno, así como impulsar la implementación de las recomendaciones emitidas por el Sistema Nacional de Control.
- w.** Cumplir con las demás funciones que le asigne el Gerente de Planeamiento y Presupuesto.

Depende del:

- Gerente de Planeamiento y Presupuesto

Ejerce autoridad sobre:

- Coordinador de Operaciones
- Coordinador de Promoción de la Inversión Privada
- Coordinador de Gestión de Contratos con Participación Privada

Requisitos mínimos:

- Título profesional relacionado al puesto.
- Acreditar experiencia laboral mínima de 5 años en la especialidad de la materia.
- De preferencia con postgrado y/o diplomados sobre la especialidad.

Coordinador de Operaciones**Funciones:**

Encargado de gestionar los recursos y el apoyo especializado para la promoción de la inversión privada en proyectos de interés municipal, de conformidad con las normas vigentes en materia de Promoción de la Inversión Privada y la Ley Orgánica de Municipalidades.

Funciones específicas:

- a. Programar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades relacionadas con la gestión de los recursos y el apoyo especializado para la promoción de la inversión privada en proyectos de interés municipal.
- b. Brindar apoyo logístico a los Comités de Promoción de la Inversión Privada en la conducción de los procedimientos vinculados a la aplicación de las modalidades de participación de la inversión privada.

- c.** Coordinar, estructurar y conducir los contratos y convenios interinstitucionales internos y externos y de cooperación técnica que posibiliten un eficaz y eficiente apoyo para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.
- d.** Formular y proponer el Plan Anual y Presupuesto Institucional de la subgerencia.
- e.** Dar seguimiento a la ejecución y control al Plan Anual y Presupuesto Institucional, proponiendo a la subgerencia los ajustes necesarios para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.
- f.** Administrar los recursos humanos, materiales y de servicios de la subgerencia.
- g.** Programar, dirigir, monitorear y supervisar el cumplimiento de objetivos, metas e indicadores y la ejecución de actividades de tareas bajo su responsabilidad.
- h.** Formular, proponer e implementar ordenanzas, acuerdos, decretos, resoluciones, directivas, instructivos, contratos, convenios y otras normas de aplicación institucional distrital.
- i.** Formular, dirigir y supervisar el cumplimiento de los instrumentos de gestión y planeamiento de las tareas bajo su responsabilidad.
- j.** Proponer, coordinar e implementar mejoras en los procesos y procedimientos de su competencia.
- k.** Proponer, coordinar y ejecutar las acciones necesarias para la implementación del Sistema de Control Interno, así como impulsar la implementación de las recomendaciones emitidas por el Sistema Nacional de Control.
- l.** Cumplir con las demás funciones que le asigne el subgerente.

Depende del:

- Subgerente de Iniciativas Pública, Privadas y Cooperación.

Ejerce autoridad sobre:

- No ejerce autoridad.

Requisitos mínimos:

- Título profesional relacionado al puesto.
- Acreditar experiencia mínima laboral de 3 años en la especialidad de la materia.

Coordinador de Promoción de la Inversión Privada**Funciones:**

Responsable de estructurar los proyectos de inversión y los procedimientos vinculados a la aplicación de las modalidades de Participación de la Inversión Privada previstas en las normas vigentes en materia de Promoción de la Inversión Privada y la Ley Orgánica de Municipalidades.

Funciones específicas:

- a. Realizar actividades de promoción y sensibilización sobre los mecanismos de promoción con participación del sector privado.
- b. Programar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades de los proyectos en las fases de formulación, estructuración y transacción, para la correcta consecución de la adjudicación de los mismos y los procedimientos vinculados a la aplicación de las modalidades de participación de la inversión privada.
- c. Proponer a la subgerencia, coordinaciones con las Entidades públicas u órganos competentes, la emisión de las opiniones o aprobaciones correspondientes

respecto a los proyectos vinculados a los procesos de promoción de la inversión privada.

- d.** Diseñar, proponer y ejecutar en coordinación con los Comités de Promoción de la Inversión Privada, el plan de difusión de la información promocional de cada proyecto.
- e.** Supervisar que los Comités de Promoción de la Inversión Privada ejecuten las acciones requeridas para el desarrollo de los procedimientos vinculados a la aplicación de las modalidades de participación de la inversión privada.
- f.** Brindar apoyo técnico a los Comités de Promoción de la Inversión Privada para la mejor conducción de los procedimientos vinculados a la aplicación de las modalidades de participación de la inversión privada.
- g.** Gestionar la elaboración del Libro Blanco de los proyectos vinculados a los procesos de promoción de la inversión privada que le sean asignados, hasta su aprobación.
- h.** Verificar que los Comités Especiales de Promoción de la Inversión Privada elaboren el compendio o documento análogo que corresponda, dando cuenta de la conclusión de los procedimientos vinculados a la aplicación de las modalidades de participación de la inversión privada asignados a la subgerencia.
- i.** Programar, dirigir, monitorear y supervisar el cumplimiento de objetivos, metas e indicadores y la ejecución de actividades de las tareas bajo su responsabilidad.
- j.** Formular, proponer e implementar ordenanzas, acuerdos, decretos, resoluciones, directivas, instructivos, contratos, convenios y otras normas de aplicación institucional distrital.

- k. Formular, dirigir y supervisar el cumplimiento de los instrumentos de gestión y planeamiento de las tareas bajo su responsabilidad.
- l. Proponer, coordinar e implementar mejoras en los procesos y procedimientos de su competencia.
- m. Proponer, coordinar y ejecutar las acciones necesarias para la implementación del Sistema de Control Interno, así como impulsar la implementación de las recomendaciones emitidas por el Sistema Nacional de Control.
- n. Cumplir con las demás funciones que le asigne el subgerente.

Depende del:

- Subgerente de Iniciativas Pública, Privadas y Cooperación.

Ejerce autoridad sobre:

- No ejerce autoridad.

Requisitos mínimos:

- Título profesional relacionado al puesto.
- Acreditar experiencia mínima laboral de 3 años en la especialidad de la materia.

Coordinador de Gestión de Contratos con Participación Privada

Funciones:

Responsable de verificar el cumplimiento de las obligaciones y el ejercicio de derechos y demás facultades que corresponda a la municipalidad distrital de Santiago de Surco en su calidad de parte otorgante de los Contratos de Participación de la Inversión Privada, de conformidad con las normas vigentes en materia de Promoción de la Inversión Privada y la Ley Orgánica de Municipalidades, en lo que resulte aplicable.

Funciones específicas:

- a.** Programar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades relacionadas con la gestión; cumplimiento de obligaciones; y el ejercicio de los derechos y facultades que correspondan a la municipalidad distrital de Santiago de Surco, incluyendo a la empresa municipal EMUSSA, en calidad de parte otorgante de los Contratos de Participación de la Inversión Privada, en colaboración con la subgerencia.
- b.** Efectuar la gestión de los Contratos de Participación de la Inversión Privada suscritos por la municipalidad distrital de Santiago de Surco y por la empresa municipal EMUSSA.
- c.** Supervisar el cumplimiento de las obligaciones contractuales asumidas o que corresponda asumir a la municipalidad distrital de Santiago de Surco, incluyendo la empresa municipal EMUSSA, en calidad de parte otorgante de los Contratos de Participación de la Inversión Privada.
- d.** Supervisar el ejercicio de los derechos y facultades que correspondan a la municipalidad distrital de Santiago de Surco, incluyendo a la empresa municipal EMUSSA, en calidad de parte otorgante de los Contratos de Participación de la Inversión Privada.

- e.** Monitorear la adecuada implementación de los proyectos a desarrollar mediante los Contratos de Participación de la Inversión Privada, en coordinación con las instituciones y dependencias competentes.

- f.** Asesorar al subgerente en el trabajo de representar a la municipalidad distrital de Santiago de Surco, incluyendo a la empresa municipal EMUSSA, en la etapa de trato directo o procedimientos similares, para la solución de controversias derivadas de los Contratos de Participación de la Inversión Privada.

- g.** Asesorar al subgerente en el trabajo de coadyuvar en la defensa de los intereses de la municipalidad distrital de Santiago de Surco, incluyendo a la empresa municipal EMUSSA, en los procesos arbitrales o judiciales derivados de los Contratos de Participación de la Inversión Privada.

- h.** En colaboración con el subgerente, solicitar el inicio del proceso de evaluación conjunta; así como emitir opinión y solicitar opinión a Entidades públicas competentes respecto de los proyectos de modificación de los Contratos de Participación de la Inversión Privada.

- i.** En colaboración con el subgerente, solicitar la ejecución de las garantías previstas en los Contratos de Participación de la Inversión Privada.

- j.** En colaboración con el subgerente, solicitar la aplicación de las penalidades previstas en los Contratos de Participación de la Inversión Privada.

- k.** Administrar el Registro Interno de los Contratos de Participación de la Inversión Privada.

- l.** Programar, dirigir, monitorear y supervisar el cumplimiento de objetivos, metas e indicadores y la ejecución de actividades de las tareas bajo su responsabilidad y conforme a su ámbito de competencia.

- m.** Formular, proponer e implementar ordenanzas, acuerdos, decretos, resoluciones, directivas, instructivos, contratos, convenios y otras normas de aplicación institucional distrital, de acuerdo a sus competencias y en coordinación con la subgerencia.
- n.** Formular, dirigir y supervisar el cumplimiento de los instrumentos de gestión y planeamiento de las tareas bajo su responsabilidad, en coordinación con las áreas competentes.
- o.** Proponer, coordinar e implementar mejoras en los procesos y procedimientos de su competencia.
- p.** Proponer, coordinar y ejecutar las acciones necesarias para la implementación del Sistema de Control Interno, así como impulsar la implementación de las recomendaciones emitidas por el Sistema Nacional de Control, en colaboración con el subgerente.
- q.** Cumplir con las demás funciones que le asigne el subgerente de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación.

Depende del:

- Subgerente de Iniciativas Pública, Privadas y Cooperación.

Ejerce autoridad sobre:

- No ejerce autoridad.

Requisitos mínimos:

- Título profesional relacionado al puesto.
- Acreditar experiencia mínima laboral de 3 años en la especialidad de la materia

En relación a la propuesta del MOF y del perfil de Puesto, hay que precisar las competencias requeridas, según lo establecido en el Marco conceptual del grupo de directivos públicos del Servicio Civil Peruano:

En primer lugar, de acuerdo con Vargas, Casanova y Montanaro (2001), definen a la competencia laboral como “la capacidad de desempeñarse de manera efectiva en una labor específica, empleando los conocimientos y habilidades, para lograr los objetivos” (p.30). En esa línea, se considera a las competencias como “habilidades profesionales”, que son de suma importancia para la gestión pública o privada, las mismas que un funcionario, servidor o directivo público debe poseer para que haya una mejor eficiencia en el diseño, coordinación, liderazgo y ejecución de los proyectos y obras públicas.

Desde el punto de vista de SERVIR; las competencias son aquellas “características personales que se traducen en comportamientos visibles para el desempeño laboral exitoso, donde involucra de modo integrado al conocimiento, habilidades y actitudes, las cuales son el factor diferenciador dentro de una organización y contexto determinado”.

Las 7 competencias genéricas que ha establecido SERVIR, y que son aplicables a todos los Gerentes Públicos:

1. **Orientación a Resultados:** “cumplir de manera eficaz y eficiente los objetivos y metas bajo criterios de legalidad y oportunidad”.
2. **Comunicación Efectiva:** “escuchar los diferentes puntos de vista e ideas y transmitir de forma clara, transparente, veraz y oportuna de manera verbal o escrita las ideas, prioridades y planes verificando su recepción”.
3. **Actitud de Servicio:** “identificar, entender y satisfacer las necesidades de forma oportuna de los usuarios internos y/o externos”.

4. Trabajo en Equipo: “es la capacidad de cohesionar un equipo y lograr que este se comprometa con los objetivos y colabore de manera coordinada para su cumplimiento”.

5. Innovación y Mejora Continua: “identificar oportunidades de mejora para cambiar, optimizar y/o desarrollar los procesos o productos orientados al servicio del usuario interno y/o externo”.

6. Liderazgo: “es la capacidad para influir en otros con base en valores para orientar su accionar al logro de objetivos”.

7. Sentido de Urgencia: “reconocer la prioridad de atención de actividades y proyectos actuando de manera consecuyente para alcanzar su realización oportuna bajo criterios de legalidad”.

De acuerdo con el Art. 59 de la Ley del Servicio Civil, las competencias genéricas de los Directivos Públicos son las siguientes:

- **Vocación de servicio:** “escuchar y entender al usuario interno o externo, valorando sus necesidades para brindarle alternativas de solución que den respuesta a sus expectativas mediante una atención informada, oportuna y cordial”.
- **Orientación a resultados:** “orientar las acciones a la consecución de las metas y objetivos institucionales, asegurando estándares de calidad e identificando oportunidades de mejora”.
- **Trabajo en equipo:** “generar relaciones de trabajo positivas y de confianza, donde se comparta información, apoyo y colaborar activamente con los demás, para el logro de objetivos institucionales que beneficien a la ciudadanía”.

- **Liderazgo:** “influir en otros con base en valores para orientar su accionar al logro de objetivos”.
- **Articulación con el entorno político:** “comprender el contexto sociopolítico del país y el impacto que tiene la institución, influyendo en las decisiones que se toman a nivel de políticas públicas”.
- **Visión estratégica:** “percibir escenarios futuros, definiendo una perspectiva a largo plazo que se alinee con los objetivos organizacionales anticipando circunstancias, obstáculos, calculando riesgos y planear acciones”.
- **Capacidad de gestión:** “gestionar los sistemas administrativos, y el uso de los recursos para garantizar el cumplimiento de los objetivos”.

Conclusiones

1. Resulta claro que, es fundamental que se cumpla con la acreditación de las exigencias del perfil de puesto de los técnicos, profesionales y servidores públicos, ya que esto influye directamente en el ejercicio de la especialidad de la materia requerida en la Subgerencia de Iniciativas Privadas y Cooperación de la municipalidad de Santiago de Surco, porque como se ha observado en la investigación, los técnicos y profesionales contratados, mayoritariamente carecen de conocimiento y *expertise* en la materia específica, y por ello se ha dificultado la continuación de proyectos gestionados por administraciones anteriores y en otros casos se han truncado; así como la elaboración y ejecución de proyectos nuevos.
2. Se logró identificar a través de las entrevistas a los técnicos, funcionarios y servidores públicos de la Subgerencia de Iniciativas Privadas y Cooperación de la municipalidad de Santiago de Surco que no cumplen con todas las exigencias del perfil de puesto, ni la experiencia en el ejercicio de la especialidad de la materia que exige las responsabilidades de una subgerencia como la estudiada e investigada. Por lo tanto, la situación actual de estas exigencias (perfil de puesto) deben ser atendidas con alta prioridad.
3. Como estrategia se debe realizar una reestructuración tanto en la subgerencia de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación, como en el departamento de recursos humanos, de la municipalidad de Santiago de Surco. Con el fin de que se cumplan con las exigencias del perfil de puesto de los técnicos, profesionales y servidores públicos, transparentando el proceso de selección, siguiendo las normativas, orientaciones y recomendaciones de SERVIR, e incluir filtros apropiados para la contratación de personal idóneo para los cargos.
4. Se ha observado en esta investigación, que no se están desarrollando acciones para que haya un mejor desempeño laboral de los servidores públicos de la Subgerencia de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación (SGIPPC) de la municipalidad, es por ello que las especializaciones y capacitaciones deben estar direccionadas a la especialidad

de la materia requerida y que vaya acorde con el perfil de puesto de los técnicos, profesionales y de los servidores públicos.

5. Finalmente, se determinó que la Subgerencia de Iniciativas Privadas y Cooperación y la subgerencia de gestión del talento humano de la municipalidad de Santiago de Surco, no están trabajando de manera articulada en relación a las solicitudes para la contratación de los técnicos, funcionarios y servidores públicos, ya que este proceso debe cumplirse con mejores filtros en el proceso de selección de personal para satisfacción tanto del municipio como de los mismos ciudadanos del distrito.

Recomendaciones

1. Se recomienda que la Subgerencia de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación de la municipalidad de Santiago de Surco reestructure la subgerencia en el corto plazo; como se ha logrado ver en la investigación, no se está impulsando la inversión pública ni privada. También se ha conseguido demostrar que, en el periodo estudiado 2019-2022, no se ha obtenido una sola inversión privada bajo el sistema Asociaciones Público-Privada (APP), Proyectos en Activos (PA) u Obras por Impuesto (OxI), lo cual resta oportunidades de desarrollo al distrito. El desinterés observado en la subgerencia no sólo se convierte en un gran impedimento para cumplir con generar inversión privada en beneficio de los vecinos de Surco, sino que ese mismo descuido o desinterés por parte de la alta dirección, podría repetirse en otras gerencias y subgerencias, y comprometer los resultados en otras áreas aún más sensibles.
2. Es recomendable que, para el proceso de selección de personal para el caso específico de la subgerencia estudiada, deban contratar técnicos que no sólo cumplan con el perfil académico, sino que, tengan experiencia específica acreditada en el sector y, sobre todo, sean expertos en la materia, ya que el éxito de la subgerencia en la captación de inversión privada bajo el sistema Asociaciones Público-Privada (APP), Proyectos en Activos (PA) u Obras por Impuesto (OxI) se convertiría en un indicador clave para que el distrito de Santiago de Surco continúe estando entre los distritos limeños de mayor relevancia en relación a las buenas prácticas de gestión pública municipal.
3. Se recomienda capacitar al personal estable o de planilla en la especialidad que el área exige, porque no se están desarrollando acciones para que haya un mejor desempeño laboral como resultado de capacitaciones o especializaciones en la Subgerencia de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación; y esto afecta de manera considerable al clima laboral de la municipalidad de Santiago de Surco, y, por ende, a los ciudadanos.
4. Finalmente, se recomienda que la Subgerencia de Iniciativas Públicas, Privadas y Cooperación y la subgerencia de gestión del talento humano trabajen de manera coordinada y articulada con el objetivo de vincular los filtros o perfiles de puesto solicitados con el resultado del proceso de selección de personal profesional, técnico o servidor público, para que haya una mejor gestión pública en el distrito.

Bibliografía

- Alva, Pilco y Rivera (2022). «Gestión de la capacitación en el servicio civil del ministerio de la producción» – Escuela de Postgrado Universidad del Pacífico – Lima – Perú.
- Alles Martha (2012). Desarrollo del talento humano: Basado en competencias – 4ta ed. - Buenos Aires: Granica, 2012. ISBN 978-950-641-123-7 1. Administración de Empresas. 2. Recursos Humanos. Buenos Aires, Argentina. Obtenido de: https://www.bivica.org/files/talento-humano_a.pdf
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2019). Rotación de jefas y jefes de Recursos Humanos en las entidades públicas. Lima-Perú. Obtenido de: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1064261/Rotacion_jefes_Recursos_Humanos_entidades.pdf?v=1596043941
- Aveiga, Rodríguez y Segovia (2018). Superación profesional y formación académica: ¿conceptos iguales o diferentes? didáctica y educación ISSN 2224-2643, 9(3), 205–216. Universidad Técnica de Manabí. Portoviejo-Manabí. Ecuador. Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6715783>
- Ayllón (2017). «La gestión municipal y los servicios públicos de la municipalidad provincial de Coronel Portillo – Ucayali – 2015». Escuela de postgrado Universidad Nacional Hermilio Valdizán. Huánuco – Perú.
- Bazán (2020). «Análisis de los perfiles profesionales para los servidores de la gobernación de esmeraldas y su aplicación de acuerdo con la norma de selección de personal». – Programa de Posgrado en talento humano – Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Esmeraldas – Ecuador.
- Bellido (2019). «Aproximaciones a la forma de pensar del servidor público peruano. diagnóstico de perfiles éticos en una muestra de entidades del sector público. derrumbando y confirmando mitos: ¿qué perfiles éticos se podrían empezar a caracterizar a partir de la influencia de los regímenes laborales vigentes?». – Escuela de Posgrado Pontificia Universidad Católica del Perú – Lima – Perú.

Chávez, Comeca y Poves (2019). «Evaluación de la gestión municipal con énfasis en los servicios de limpieza, seguridad y transporte desde la perspectiva del ciudadano, propuestas de mejoras, San Luis – 2017» – Instituto de Gobierno y de Gestión Pública – Sección de Posgrado – Universidad de San Martín de Porres. Lima – Perú.

Chiavenato (2011). Administración Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena edición por McGRAW-HILL/Interamericana editores. A. DE C.V. México. Obtenido de: https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf

Directiva N° 001-2022-SERVIR-GDSRH. Elaboración y aprobación de perfiles en el sector público. Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR.

Farías y Carrasco (2012). Diferencias en resultados académicos entre educación técnico-profesional y humanista-científica en Chile. Calidad en la Educación, (36), 87-121. Revista calidad en la educación. Santiago de Chile – Chile.

Flores, Arias y Zevallos (2018). La planificación estratégica como herramienta de mejora en la gestión del gobierno municipal de La Molina. Escuela de Posgrado Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Lima, Perú. Obtenido de: <http://hdl.handle.net/10757/623860>

Fernández (2001). Elementos que consolidan el concepto profesión. Notas para su reflexión. REDIE. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 3 (2). Universidad Autónoma de Baja California México. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/155/15503202.pdf>

Gómez (2015). Las competencias profesionales. Revista Mexicana de Anestesiología, 38(1), 49-55. México. Obtenido de: <https://www.medigraphic.com/pdfs/rma/cma-2015/cma151g.pdf>

Guía para la elaboración de perfiles en el sector público. Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR. Depósito Legal 2023-01301. Primera edición electrónica, febrero de 2023. Lima-Perú.

Hawes (2001). El diseño de las profesiones y el perfil profesional. Universidad de Talca. Chile. Obtenido de: <https://gustavohawes.webs.com/Educacion%20Superior/2001PerfilProfesional.pdf>

Hernández, Fernández y Baptista (2014). Metodología de la Investigación (6ta.Edición). McGraw-hill/ interamericana editores. México D.F. Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736. México.

Hernández, León, Osorio y Pablo (2017). Propuesta de un sistema de selección de funcionarios de la alta dirección de los ministerios del Perú. Escuela de Posgrado Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Lima – Perú. Obtenido de: <http://hdl.handle.net/10757/622786>

Herrera y Tuiro (2020). «Las competencias y su relación con la gestión municipal del distrito de Villa María del Triunfo – Lima 2019» - Instituto de Gobierno y de Gestión Pública – Sección de Posgrado – Universidad de San Martín de Porres. Lima – Perú.

Hoyos (2010). Diseño de perfil del cago basado en competencias. Revista Vol.46. Universidad UEAFIT. Medellín – Colombia. Obtenido de: <https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/16805/document%20-%202020-07-06T151914.951.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Informe sobre las características del servicio civil peruano 2021. Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú 2022-01643 - Primera edición electrónica, febrero de 2022. © Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR.

Jara Martínez, A. M., Asmat Vega, N. S., Alberca Pintado, N. E., & Medina Guzmán, J. J. (2019). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. Revista Venezolana De Gerencia, 23(83), 740-760. Obtenido de: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/24500/24947>

Jaramillo (2015). Pertinencia del perfil de los profesionales de la información con las demandas del mercado laboral. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 38(2), 111–120. doi: 10.17533/udea.rib.v38n2a03. Universidad de Antioquia, Medellín - Colombia
Obtenido de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-09762015000200003

Ley marco del empleo público – LEY 28175 – Obtenido de: <http://www.minedu.gob.pe/politicas/pdf/pdf-normas/ley-n28175.pdf>

Ley Orgánica de Municipalidades – Ley 27972 – Obtenido de: <https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0015/3-ley-organica-de-municipalidades-1.pdf>

Ley que promueve el fortalecimiento, transparencia y meritocracia del servicio civil a través de la implementación de la plataforma integrada para la gestión electrónica de recursos humanos – Ley 31742 – Obtenido de: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-promueve-el-fortalecimiento-transparencia-y-meritoc-ley-n-31742-2178399-2/>

Ley del Servicio Servir – Ley 30057 – Obtenido de: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105200/30057-22-07-2013_09_46_37_-30057.pdf?v=1645457366

Mállap Rivera (2013) – Comentarios al régimen normativo municipal comentarios. Artículo por artículo, a la ley orgánica de municipalidades y a la ley de bases de la descentralización – Gaceta Jurídica – Lima – Perú.

Manual de gestión municipal / Eduardo Arraiza ... [et al.]; compilado por Eduardo Arraiza. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Konrad Adenauer Stiftung, 2016.
Buenos Aires – Argentina. Obtenido de: https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=ca6339ee-acec-5a87-7b2c-a4bf43d21f8b&groupId=287460

Manual de gestión municipal – Sistema de monitoreo de la administración pública municipal - Ministerio de Administración Pública. Santo Domingo, República Dominicana – 2016.

Marco conceptual del grupo de directivos públicos del Servicio Civil Peruano. Documento de Trabajo 1-2015. Autoridad Nacional del Servicio Civil. Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú 2015-06386. 2015.

Mastromatteo (2005). Bases, fundamentos y perfil profesional aporte para el cambio curricular de la EBA - UCV. Tesis de postgrado, Universidad Central de Venezuela. Caracas – Venezuela. Obtenido de: http://eprints.rclis.org/7672/1/tesismsc_emastromatteo.pdf

Navarro y Allpas (2018). «Relación entre la gestión municipal y el acceso a servicios de agua potable y saneamiento». Escuela de Postgrado Universidad del Pacífico. Lima – Perú. Obtenido de: https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2212/Cinthia_Tesis_Maestria_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Neill y Cortez (2018). Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica. © Editorial UTMACH, 2018. © David Neill / Liliana Cortez, por la coordinación. D.R. © Universidad Técnica de Machala, 2018. Machala – Ecuador. Obtenido de: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14231/1/Cap.3-Niveles%20del%20conocimiento.pdf>

Obtenido de: <https://www.munlima.gob.pe/gerencias/gerencia-de-promocion-de-la-inversion-privada/>

Obtenido de: https://web.munisjl.gob.pe/web/data_files/rof.pdf

Orosco, Rojas y Vega (2022). «Análisis y optimización del modelo de mancomunidad regional para orientar la gestión pública hacia el servicio del ciudadano» – Escuela de Postgrado Universidad del Pacífico – Lima – Perú.

Palací (2004). Psicología de la organización. Madrid: Pearson Educacion. Derechos Reservados. ©2005 Pearson Educación, S.A. Madrid – España. Obtenido de: <http://biblioteca.univalle.edu.ni/files/original/4a496c31185035c509e39b267269593f34a2956b.pdf>

Ruíz (2021). «Clima laboral y su relación con el desempeño de los servidores civiles del Hospital Luis Heysen Incháustegi –Essalud, Lambayeque, 2019». Escuela de Postgrado Universidad del Pacífico – Lima – Perú.

Sagi-Vela Grande (2004). Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización. ESIC Editorial, 2004. Madrid – España. Recuperado de: <https://books.google.com.co/books?id=H4eZvRMWVcUC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

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

Sánchez (2020). «Perfil profesional y designación de funcionarios de confianza en el gobierno regional de Huancavelica, 2019». – Escuela de Posgrado Universidad Nacional de Huancavelica – Huancavelica – Perú.

Tarrillo (2018). «El perfil del servidor público y su relación con la calidad de servicios administrativos de la Municipalidad Provincial de Chota, 2018». Escuela de Posgrado Universidad César Vallejo – Chiclayo –Perú.

Varela (2015). Nuevos roles de los gobiernos locales en la implementación de políticas públicas. Gobernabilidad territorial y competitividad global. Eure, 41(123), 213–237. Universidad del Valle. Santiago de Cali, Colombia.

Vargas (2007). La formación por competencias instrumento para incrementar la empleabilidad. Ponencia presentada en el II seminario virtual Formación basada en competencias. Montevideo - Uruguay. Obtenido de: <http://www.arearh.com/formacion/formacionporcompetencias.htm>

Vargas, Casanova y Montanaro (2001). El enfoque de competencia laboral: manual de formación. Cinterfor. Montevideo – Uruguay. Recuperado de: https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/man_cl.pdf

Vásquez y Navarrete (2014). La Gobernabilidad local en el contexto de la nueva Gestión Pública – Requisito para la Gestión Ambiental Urbana. Luna Azul, (39), 63–88. Universidad de Caldas Manizales, Colombia.

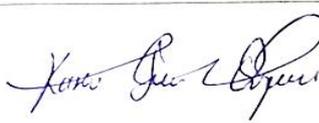
Anexos. Guía de entrevista

ANEXO 01 – Formato de entrevista

Universidad del Pacífico										
Tesis - Maestría en Gestión Pública										
Trabajo de Campo										
Alumnos: Wildex Alberto Arteaga Horna y Alan Fernando Carrasco Bobadilla										
Entidad: Municipalidad Distrital de Santiago de Surco										
Área Específica										
Subgerencia Iniciativas Públicas Privadas y Cooperación (SIPPC) - Gerencia de Planeamiento y Presupuesto (GPP)										
Periodo 2019 - 2022										
Nombre completo										
Fecha de ingreso										
Área de trabajo										
Profesión - especialidad										
Responsabilidades laborales										
Tareas o metas designadas										
Expectativas de proyectos (cantidad)										
Proyección de número de proyectos (cantidad)										
Participación en proyectos (cantidad)										
Proyectos encontrados en cartera (gestión anterior)										
Proyectos iniciados/gestionados/continuados										
Proyectos terminados/concluidos										
Experiencia en la especialidad de la materia (especificar)										
Si pudiese, qué hubiese cambiado										
Comentario final, recomendación, sugerencia										
Firma - DNI										

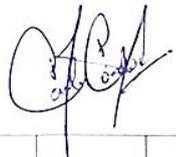
ANEXO 02 - Entrevistas

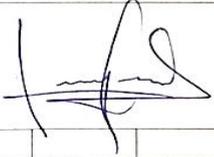
Universidad Del Pacífico	
Tesis - Maestría en Gestión Pública	
Trabajo de Campo	
Alumnos: Wildex Alberto Arteaga Horna, Alan Fernando Carrasco Bobadilla	
Entidad: Municipalidad Distrital de Santiago de Surco	
Área Específica	
Subgerencia de Iniciativas Privadas y Cooperación (SIPC) / Gerencia de Planeamiento y Presupuesto (GPP)	
Periodo 2019 - 2022	
Nombre completo	GRACE KELLY VILLAR ROMERO
Fecha de ingreso	FEBRERO 2022 (10 MESES)
Área de trabajo	GPP
Profesión - especialidad	EDUCADORA
Responsabilidades laborales	SECRETARIA
Tareas o metas designadas	LABORES SECRETARIALES
Expectativas de proyectos (cantidad)	—
Proyección de número de proyectos (cantidad)	—
Participación en proyectos (cantidad)	—
Proyectos encontrados en cartera (gestión anterior)	—
Proyectos iniciados/gestionados/continuados	—
Proyectos terminados/concluidos	—
Experiencia en la especialidad de la materia (especificar)	—
Si pudiese, qué hubiese cambiado	NO TENEMOS ESPACIO PARA TRABAJAR INCOMODIDAD PERMANENTE
Comentario final, recomendación, sugerencia	EL TRABAJO CON MIS COMPAÑEROS FUE BUENO
Firma - DNI 46737654	

Universidad Del Pacífico	
Tesis - Maestría en Gestión Pública	
Trabajo de Campo	
Alumnos: Wildex Alberto Arteaga Horna, Alan Fernando Carrasco Bobadilla	
Entidad: Municipalidad Distrital de Santiago de Surco	
Área Específica	
Subgerencia de Iniciativas Privadas y Cooperación (SIPC) / Gerencia de Planeamiento y Presupuesto (GPP)	
Periodo 2019 - 2022	
Nombre completo	KAREN SERNA (CERRÓN) QUESQUÉN
Fecha de ingreso	ENERO 2019 (4 años)
Área de trabajo	GPP
Profesión - especialidad	ECONOMISTA
Responsabilidades laborales	APROBAR CERTIFICACIÓN PRESUPUESTAL
Tareas o metas designadas	EVALUATIVA
Expectativas de proyectos (cantidad)	—
Proyección de número de proyectos (cantidad)	—
Participación en proyectos (cantidad)	—
Proyectos encontrados en cartera (gestión anterior)	—
Proyectos iniciados/gestionados/continuados	—
Proyectos terminados/concluidos	—
Experiencia en la especialidad de la materia (especificar)	—
	TRABAJAR EN EQUIPO
Si pudiese, qué hubiese cambiado	
Comentario final, recomendación, sugerencia	BENEFICIOSO PARA SU CARRERA PROFESIONAL (TRABAJAR EN EQUIPO)
Firma - DNI	45737259
	

Universidad Del Pacífico									
Tesis - Maestría en Gestión Pública									
Trabajo de Campo									
Alumnos: Wildex Alberto Arteaga Horna, Alan Fernando Carrasco Bobadilla									
Entidad: Municipalidad Distrital de Santiago de Surco									
Área Específica									
Subgerencia de Iniciativas Privadas y Cooperación (SIPC) / Gerencia de Planeamiento y Presupuesto (GPP)									
Periodo 2019 - 2022									
Nombre completo					SARITA DEL PILAR ASENCIOS BRAVO				
Fecha de ingreso					OCTUBRE 2022 (2 MESES)				
Área de trabajo					GPP				
Profesión - especialidad					ABOGADA				
Responsabilidades laborales					TEMAS DE TRANSFERENCIA, INFORME DE GESTIÓN DE LOS 4 AÑOS				
Tareas o metas designadas					—				
Expectativas de proyectos (cantidad)					—				
Proyección de número de proyectos (cantidad)					—				
Participación en proyectos (cantidad)					—				
Proyectos encontrados en cartera (gestión anterior)					—				
Proyectos iniciados/gestionados/continuados					—				
Proyectos terminados/concluidos					—				
Experiencia en la especialidad de la materia (especificar)					—				
Si pudiese, qué hubiese cambiado					MAYOR CAPACITACIÓN MÁS TÉCNICOS				
Comentario final, recomendación, sugerencia					CREO QUE SE HA HECHO UN BUEN TRABAJO				
Firma - DNI 44799632									

Universidad Del Pacifico									
Tesis - Maestría en Gestión Pública									
Trabajo de Campo									
Alumnos: Wildex Alberto Arteaga Horna, Alan Fernando Carrasco Bobadilla									
Entidad: Municipalidad Distrital de Santiago de Surco									
Área Específica									
Subgerencia de Iniciativas Privadas y Cooperación (SIPC) / Gerencia de Planeamiento y Presupuesto (GPP)									
Periodo 2019 - 2022									
Nombre completo	JOSELYN CRUZ CORONADO								
Fecha de ingreso	AGOSTO 2022 (4 MESES)								
Área de trabajo	GPP								
Profesión - especialidad	ECONOMISTA								
Responsabilidades laborales	HABILITACION, MODIFICACIÓN Y CERTIFICACIÓN PRESUPUESTAL								
Tareas o metas designadas	EVOLUTIVA								
Expectativas de proyectos (cantidad)	—								
Proyección de número de proyectos (cantidad)	—								
Participación en proyectos (cantidad)	—								
Proyectos encontrados en cartera (gestión anterior)	—								
Proyectos iniciados/gestionados/continuados	—								
Proyectos terminados/concluidos	—								
Experiencia en la especialidad de la materia (especificar)	—								
Si pudiese, qué hubiese cambiado	REDISTRIBUCIÓN DE ALGUNAS TAREAS. EJEMPLO: ASIGNAN TAREAS A PERSONAS POCO COMPROMETIDAS								
Comentario final, recomendación, sugerencia	NINGUNO								
Firma - DNI	76661251 								

Universidad Del Pacífico										
Tesis - Maestría en Gestión Pública										
Trabajo de Campo										
Alumnos: Wildex Alberto Arteaga Horna, Alan Fernando Carrasco Bobadilla										
Entidad: Municipalidad Distrital de Santiago de Surco										
Área Específica										
Subgerencia de Iniciativas Privadas y Cooperación (SIPC) / Gerencia de Planeamiento y Presupuesto (GPP)										
Periodo 2019 - 2022										
Nombre completo	CARLA MARÍA CORDOVA FERNÁNDEZ									
Fecha de ingreso	NOVIEMBRE 2022 (1 MES Y MEDIO) 25.11.2022									
Área de trabajo	GPP									
Profesión - especialidad	CONTADORA									
Responsabilidades laborales	PRACTICANTE									
Tareas o metas designadas	—									
Expectativas de proyectos (cantidad)	—									
Proyección de número de proyectos (cantidad)	—									
Participación en proyectos (cantidad)	—									
Proyectos encontrados en cartera (gestión anterior)	—									
Proyectos iniciados/gestionados/continuados	—									
Proyectos terminados/concluidos	—									
Experiencia en la especialidad de la materia (especificar)	—									
	ORGANIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES									
Si pudiese, qué hubiese cambiado										
Comentario final, recomendación, sugerencia	TODOS TRABAJAN BIEN; SIN EMBARGO, NO HAY ESPACIO PARA TRABAJAR COMODAMENTE.									
Firma - DNI	73804011 									

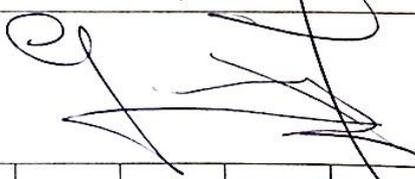
Universidad Del Pacífico									
Tesis - Maestría en Gestión Pública									
Trabajo de Campo									
Alumnos: Wildex Alberto Arteaga Horna, Alan Fernando Carrasco Bobadilla									
Entidad: Municipalidad Distrital de Santiago de Surco									
Área Específica									
Subgerencia de Iniciativas Privadas y Cooperación (SIPC) / Gerencia de Planeamiento y Presupuesto (GPP)									
Periodo 2019 - 2022									
Nombre completo	JULIO JOAQUÍN TRUJILLO CHIRINOS								
Fecha de ingreso	ENERO 2019 (4 años)								
Área de trabajo	GPP								
Profesión - especialidad	ECONOMISTA								
Responsabilidades laborales	OFICINA DE PROGRAMACIÓN MULTIANUAL DE INVERSIONES - OPMI								
Tareas o metas designadas	PROYECTOS PÚBLICOS								
Expectativas de proyectos (cantidad)	-								
Proyección de número de proyectos (cantidad)	-								
Participación en proyectos (cantidad)	-								
Proyectos encontrados en cartera (gestión anterior)	-								
Proyectos iniciados/gestionados/continuados	-								
Proyectos terminados/concluidos	-								
Experiencia en la especialidad de la materia (especificar)	-								
Si pudiese, qué hubiese cambiado	MEJORAR AMBIENTE LABORAL, NO HAY ESPACIO FÍSICO SUFICIENTE DE TRABAJO.								
Comentario final, recomendación, sugerencia	MODIFICAR ESTRUCTURA ORGANICA. SUBGERENCIA DE OBRAS PÚBLICAS NO PUEDE ESTAR EN GERENCIA DE SERVICIOS A LA CIUDAD (GSC), POR EJEMPLO, IMPULSAR EFICIENCIA.								
Firma - DNI	 4377085								

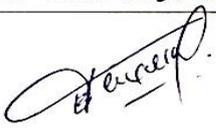
Universidad Del Pacífico									
Tesis - Maestría en Gestión Pública									
Trabajo de Campo									
Alumnos: Wildex Alberto Arteaga Horna, Alan Fernando Carrasco Bobadilla									
Entidad: Municipalidad Distrital de Santiago de Surco									
Área Específica									
Subgerencia de Iniciativas Privadas y Cooperación (SIPC) / Gerencia de Planeamiento y Presupuesto (GPP)									
Periodo 2019 - 2022									
Nombre completo					PALMIRA RUIZ RIVERA				
Fecha de ingreso					FEBRERO 2002 (20 AÑOS)				
Área de trabajo					GPP				
Profesión - especialidad					SECRETARIA				
Responsabilidades laborales					LABORES SECRETARIALES				
Tareas o metas designadas					—				
Expectativas de proyectos (cantidad)					—				
Proyección de número de proyectos (cantidad)					—				
Participación en proyectos (cantidad)					—				
Proyectos encontrados en cartera (gestión anterior)					—				
Proyectos iniciados/gestionados/continuados					—				
Proyectos terminados/concluidos					—				
Experiencia en la especialidad de la materia (especificar)					—				
Si pudiese, qué hubiese cambiado					REDISTRIBUCIÓN O SINCERAMIENTO DE TAREAS, EXISTE MUCHO PERSONAL EN EL ÁREA.				
Comentario final, recomendación, sugerencia					NINGUNO				
Firma - DNI 07750842									

Universidad Del Pacífico									
Tesis - Maestría en Gestión Pública									
Trabajo de Campo									
Alumnos: Wildex Alberto Arteaga Horna, Alan Fernando Carrasco Bobadilla									
Entidad: Municipalidad Distrital de Santiago de Surco									
Área Específica									
Subgerencia de Iniciativas Privadas y Cooperación (SIPC) / Gerencia de Planeamiento y Presupuesto (GPP)									
Periodo 2019 - 2022									
Nombre completo	ROXANA PONCE ANTÓN								
Fecha de ingreso	FEBRERO 2000 (22 años)								
Área de trabajo	GPP								
Profesión - especialidad	LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN								
Responsabilidades laborales	ESPECIALISTA EN RACIONALIZACIÓN Y MODERNIZACIÓN								
Tareas o metas designadas	SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA Y TUPA								
Expectativas de proyectos (cantidad)	—								
Proyección de número de proyectos (cantidad)	—								
Participación en proyectos (cantidad)	—								
Proyectos encontrados en cartera (gestión anterior)	—								
Proyectos iniciados/gestionados/continuados	—								
Proyectos terminados/concluidos	—								
Experiencia en la especialidad de la materia (especificar)	—								
Si pudiese, qué hubiese cambiado	MAYOR COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN ENTRE AREAS CAPACITACIÓN CONSTANTE A LOS ESPECIALISTAS								
Comentario final, recomendación, sugerencia	REVISAR NORMATIVAS INTERNAS, PARA SU ACTUALIZACIÓN								
Firma - DNI	i6263314								

Universidad Del Pacífico										
Tesis - Maestría en Gestión Pública										
Trabajo de Campo										
Alumnos: Wildex Alberto Arteaga Horna, Alan Fernando Carrasco Bobadilla										
Entidad: Municipalidad Distrital de Santiago de Surco										
Área Específica										
Subgerencia de Iniciativas Privadas y Cooperación (SIPC) / Gerencia de Planeamiento y Presupuesto (GPP)										
Periodo 2019 - 2022										
Nombre completo					MARIO GUILLERMO ESPINOZA LOHI					
Fecha de ingreso					ENERO 2019					
Área de trabajo					GPP					
Profesión - especialidad					ECONOMISTA (FINANZAS, ESTADÍSTICA)					
Responsabilidades laborales					INFORMACIÓN ESTADÍSTICA DE LA ENTIDAD					
Tareas o metas designadas					-					
Expectativas de proyectos (cantidad)					-					
Proyección de número de proyectos (cantidad)					-					
Participación en proyectos (cantidad)					-					
Proyectos encontrados en cartera (gestión anterior)					-					
Proyectos iniciados/gestionados/continuados					-					
Proyectos terminados/concluidos					-					
Experiencia en la especialidad de la materia (especificar)					-					
Si pudiese, qué hubiese cambiado					REALIZAR INDICADORES DE GESTIÓN, POR ÁREA Y DETALLADO					
Comentario final, recomendación, sugerencia					VALORAR LA PARTE TÉCNICA DE LOS ESPECIALISTAS					
Firma - DNI 09199422										

Universidad Del Pacífico	
Tesis - Maestría en Gestión Pública	
Trabajo de Campo	
Alumnos: Wildex Alberto Arteaga Horna, Alan Fernando Carrasco Bobadilla	
Entidad: Municipalidad Distrital de Santiago de Surco	
Área Específica	
Subgerencia de Iniciativas Privadas y Cooperación (SIPC) / Gerencia de Planeamiento y Presupuesto (GPP)	
Periodo 2019 - 2022	
Nombre completo	MARÍA EUGENIA SALAZAR LLANOS
Fecha de ingreso	MARZO 2011 (11 años)
Área de trabajo	GPP
Profesión - especialidad	SECRETARIA
Responsabilidades laborales	SECRETARIA PRESTADA A SGIPPC
Tareas o metas designadas	—
Expectativas de proyectos (cantidad)	—
Proyección de número de proyectos (cantidad)	—
Participación en proyectos (cantidad)	—
Proyectos encontrados en cartera (gestión anterior)	—
Proyectos iniciados/gestionados/continuados	—
Proyectos terminados/concluidos	—
Experiencia en la especialidad de la materia (especificar)	—
Si pudiese, qué hubiese cambiado	ACTUALIZACION DE DOCUMENTOS DE GESTION INCREMENTAR DINAMISMO
Comentario final, recomendación, sugerencia	
Firma - DNI	0775837
	

Universidad Del Pacifico									
Tesis - Maestría en Gestión Pública									
Trabajo de Campo									
Alumnos: Wildex Alberto Arteaga Horna, Alan Fernando Carrasco Bobadilla									
Entidad: Municipalidad Distrital de Santiago de Surco									
Área Especifica									
Subgerencia de Iniciativas Privadas y Cooperación (SIPC) / Gerencia de Planeamiento y Presupuesto (GPP)									
Periodo 2019 - 2022									
Nombre completo					GARY COJAL DÍAZ				
Fecha de ingreso					ENERO 2019 (4 AÑOS)				
Área de trabajo					SGIPPC				
Profesión - especialidad					POLITÓLOGO - ABOGADO				
Responsabilidades laborales					ANALISTA DE INVERSION PRIVADA				
Tareas o metas designadas					GESTIONAR Y PROMOVER INV. PRIVADA EN APP Y PROYECTO EN ACTIVOS				
Expectativas de proyectos (cantidad)					6 PROYECTOS				
Proyección de número de proyectos (cantidad)					2 PROYECTOS < CC. EDIFICIO CORP. LA ENCALADA (2da Opción) BOULEVARD Y ESTACIONAMIENTO CHACARILLA				
Participación en proyectos (cantidad)					EN LOS 6 PROYECTOS				
Proyectos encontrados en cartera (gestión anterior)					2 PROYECTOS Y MBL PLANTEADOS				
Proyectos iniciados/gestionados/continuados					2 PROJ., REESTRUCTURADOS Y ADECUADOS A NORMA VIGENTE				
Proyectos terminados/concluidos					NINGUNO				
Experiencia en la especialidad de la materia (especificar)					GERENCIA PLANAMIENTO E INVERSION PRIVADA (GPIP) DE MUNI INDEPENDENCIA 2013 - 2018				
Si pudiese, qué hubiese cambiado					CAPACITACION A FUNCIONARIOS QUE TOMAN DECISIONES, CON LA FINALIDAD DE QUE ENTENDAN LOS TIPOS DE PROYECTOS Y MODALIDADES				
Comentario final, recomendación, sugerencia					CONTRATAR ESPECIALISTAS EN LA MATERIA (TÉCNICOS) EN GDU - GAF - GAT, QUE AYUDEN A SUS FUNCIONARIOS EN LA TOMA DE DECISIONES REFERIDOS A INV. PRIVADA.				
Firma - DNI 42824387									

Universidad Del Pacífico									
Tesis - Maestría en Gestión Pública									
Trabajo de Campo									
Alumnos: Wildex Alberto Arteaga Horna; Alan Fernando Carrasco Bobadilla									
Entidad: Municipalidad Distrital de Santiago de Surco									
Área Específica									
Subgerencia de Iniciativas Privadas y Cooperación (SIPC) / Gerencia de Planeamiento y Presupuesto (GPP)									
Periodo 2019 - 2022									
Nombre completo	EMILY TEXEIRA GOMERO								
Fecha de ingreso	ENERO 2019 (4 años)								
Área de trabajo	SUBGERENTE de SGI PPC								
Profesión - especialidad	ECONOMISTA								
Responsabilidades laborales	GERENCIALES								
Tareas o metas designadas	EVALUACIÓN DE PROYECTOS PRIVADOS Y COOPERACIÓN								
Expectativas de proyectos (cantidad)	3 (de un total de 6)								
Proyección de número de proyectos (cantidad)	1 POR AÑO								
Participación en proyectos (cantidad)	EN LOS 6 PROYECTOS								
Proyectos encontrados en cartera (gestión anterior)	3 PROYECTOS								
Proyectos iniciados/gestionados/continuados	2 PROJ. GESTIÓN ANTERIOR; 1 PROJ. NUEVO								
Proyectos terminados/concluidos	NINGUNO								
Experiencia en la especialidad de la materia (especificar)	ESPECIALISTA EN CONTROL DE INV. PÚBLICA, CONTRALORÍA								
Si pudiese, qué hubiese cambiado	AMPLIAR OFICINAS DE TRABAJO, CREAR SALA REUNIONES GERENCIA Y SUBGERENCIA EN MISMO LUGAR. CAPACITACION: GERENTES Y SUBGERENTES DE OTRAS AREAS PARTICIPANTES EN PROYECTOS DESCONOCEN TEMA Y TIENEN TEMOR FIRMAR								
Comentario final, recomendación, sugerencia	SUBGERENCIA SGI PPC RECIBE POCAS ATENCION COMISION DE TRANSFERENCIA NO LLEGA MAS ESPACIO FISICO AL AREA MAS PROMOCION A LA INVERSION PRIVADA								
Firma - DNI	 43330591								

Universidad Del Pacífico									
Tesis - Maestría en Gestión Pública									
Trabajo de Campo									
Alumnos: Wildex Alberto Arteaga Horna, Alan Fernando Carrasco Bobadilla									
Entidad: Municipalidad Distrital de Santiago de Surco									
Área Específica									
Subgerencia de Iniciativas Privadas y Cooperación (SIPC) / Gerencia de Planeamiento y Presupuesto (GPP)									
Periodo 2019 - 2022									
Nombre completo					LORENZO ESPÍRITU VICTORIO				
Fecha de ingreso					ABRIL 2022 (8 MESES)				
Área de trabajo					GPP				
Profesión - especialidad					INGENIERO ECONOMISTA				
Responsabilidades laborales					GERENCIALES				
Tareas o metas designadas					AYUDAR A CERRAR GESTIÓN				
Expectativas de proyectos (cantidad)					CONCENTRARME EN INVERSIÓN PÚBLICA				
Proyección de número de proyectos (cantidad)									
Participación en proyectos (cantidad)									
Proyectos encontrados en cartera (gestión anterior)									
Proyectos iniciados/gestionados/continuados									
Proyectos terminados/concluidos									
Experiencia en la especialidad de la materia (especificar)									
Si pudiese, qué hubiese cambiado					<u>GERENCIAL</u> : IMPULSAR GESTIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA <u>SUBGERENCIAL</u> : MAYOR IMPULSO A INICIATIVAS PRIVADAS CARTEAR A TODAS GRANDES EMPRESAS				
Comentario final, recomendación, sugerencia					SI LA INVERSIÓN PÚBLICA ES INSUFICIENTE PARA DESARROLLAR UN DISTRITO, LA INVERSIÓN PRIVADA ES FUNDAMENTAL - NO SE HIZO NADA EN: ESTACIONAMIENTO, DEPORTE (MONTEDY), CAPACITACIONES				
Firma - DNI									
099889601									